

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CLAUDINE BRUNNQUELL

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA
KCC COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA

FLORIANÓPOLIS
2009

CLAUDINE BRUNNQUELL

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA KCC
COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

FLORIANÓPOLIS
2009

CLAUDINE BRUNNQUELL

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA KCC
COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 03 de julho de 2009, com nota final _____.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr
Coordenador de Estágio

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Orientadora

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Ms
Membro

Prof. Jordan Juliani
Membro

Dedico este trabalho especialmente a meus pais, que acreditando em mim, nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação possível;

Às minhas queridas irmãs que me aconselharam em todos os momentos de incerteza; e

Ao meu namorado Rodrigo por toda compreensão e apoio que me ofereceu durante esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente aos meus queridos pais, Osni e Miriam, que mesmo nos momentos mais difíceis, nunca pararam de lutar e acreditar em mim, proporcionando as melhores condições possíveis, tanto para meu desenvolvimento pessoal como acadêmico. A eles, que nunca mediram esforços para me prover de proteção, amor, carinho e educação, o meu muito obrigado por tudo que fazem por mim.

Também agradeço às minhas irmãs Katerine e Cláudia, que sempre me guiaram pelos caminhos corretos da vida, e com seus valiosos conselhos, me apoiaram e ajudaram nos momentos de dúvidas e incerteza.

Ao meu namorado Rodrigo, uma pessoa maravilhosa que está sempre ao meu lado, me apoiando e compartilhando todos os momentos de minha vida. A ele, agradeço pela compreensão e companheirismo durante esta caminhada pela universidade.

À minha orientadora, Kelly Cristina Benetti Tonani Tost que confiou no meu trabalho, estando sempre presente e disposta a me auxiliar na elaboração deste trabalho.

Por fim, às minhas amigas e colegas de universidade que contribuíram para meus estudos, compartilhando tantos momentos de alegria.

A todos o meu agradecimento!

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam”.

George Shaw

RESUMO

BRUNNQUELL, Claudine. Elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda. 2009. (107f.). Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado (CAD 5236) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este trabalho tem por objetivo geral elaborar um Plano de Cargos e Salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda, localizada na cidade de Palmas, Tocantins. O estudo foi realizado através de entrevistas semi-estruturadas com os sócios-proprietários da empresa, análise documental, observação direta do ambiente e aplicação de questionários com todos os colaboradores. A partir da análise e interpretação dos dados foi possível levantar o histórico da organização e fazer um diagnóstico da situação atual das atividades de recursos humanos. Após esta etapa, fez-se a descrição e especificação dos nove cargos existentes na empresa, seguido da avaliação e classificação dos mesmos. Para a realização desta etapa foi utilizada a metodologia de pontos, baseada em Pontes (2007), na qual foram atribuídos pesos para cada fator de avaliação dos cargos. Depois de feita as análises, foi possível identificar a necessidade de criar-se um novo cargo na empresa, no qual o colaborador seja responsável por controlar estoques, receber mercadorias e gerenciar os serviços de entrega e montem dos produtos. Neste trabalho foi definida a estrutura salarial da empresa e também critérios de encarreiramento para seus funcionários. Ainda, foram propostas diretrizes para implantação e manutenção do plano desenvolvido. Ao final, foram apresentadas as considerações e os resultados obtidos no decorrer deste trabalho.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos, Cargos e Salários, Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades	20
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ponderação de fatores.....	76
Tabela 2: Avaliação de Cargos.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas para implantação do plano de cargos e salários.....	25
Quadro 2: Modelo de descrição e especificação de cargos	27
Quadro 3: Divisão de funcionários por setor.....	52
Quadro 4: Descrição de cargo – Gerente financeiro.....	57
Quadro 5: Descrição de cargo – Gerente de compras	59
Quadro 6: Descrição de cargo – Vendedor.....	61
Quadro 7: Descrição de cargo – Montador.....	63
Quadro 8: Descrição de cargo – Auxiliar de Montagem	64
Quadro 9: Descrição de cargo – Auxiliar de serviços gerais.....	65
Quadro 10: Descrição de cargo – Supervisor de Suporte Técnico	67
Quadro 11: Peso atribuído por fator de avaliação	68
Quadro 12: Ponderação do fator Instrução	69
Quadro 13: Ponderação do fator Experiência.....	70
Quadro 14: Ponderação do fator Complexidade.....	70
Quadro 15: Ponderação do fator Iniciativa.....	71
Quadro 16: Ponderação do fator Esforço físico.....	71
Quadro 17: Ponderação do fator Esforço mental e visual	72
Quadro 18: Ponderação do fator Responsabilidade por equipamentos	72
Quadro 19: Ponderação do fator Condições de trabalho	73
Quadro 20: Ponderação do fator Responsabilidade por numerários	73
Quadro 21: Ponderação do fator Responsabilidade por contatos	74
Quadro 22: Ponderação do fator Responsabilidade por assuntos confidenciais	74
Quadro 23: Ponderação do fator Responsabilidade por erros	75
Quadro 24: Ponderação do fator Responsabilidade por supervisão	75
Quadro 25: Pontuação dos cargos	78
Quadro 26: Classificação dos cargos e estrutura salarial	79
Quadro 27: Estabelecimento de faixas salariais	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS HOJE E A GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	22
2.2.1 Administração de Cargos e Salários	22
2.3 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	23
2.3.1 Planejamento e Divulgação do Plano	26
2.3.2 Análise dos cargos	26
2.3.2.1 Coleta de dados	26
2.3.2.2 Descrição e Especificação dos Cargos	28
2.3.2.3 Titulação, Classificação e Catálogo de Cargos	30
2.3.3 Avaliação dos Cargos	31
2.3.3.1 Métodos de Avaliação de Cargos	32
2.3.4 Salário e Remuneração	33
2.3.4.1 Remuneração Direta	35
2.3.4.2 Remuneração Indireta	37
2.3.5 Planejamento de Carreira	38
2.4 ASPECTOS LEGAIS E REGULAMENTARES	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	43
3.2 COLETA DE DADOS	45
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47
3.4 LIMITAÇÕES AO ESTUDO	48
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	49

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	49
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.....	52
4.3 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	55
4.4. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS.....	56
4.4.1 Setor Financeiro.....	56
4.4.2 Setor de Compras	58
4.4.3 Setor Comercial	60
4.4.4 Suporte Técnico	62
4.4.5 Manutenção.....	64
4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS	68
4.5.1 Manual de avaliação.....	69
4.5.1.1 Instrução	69
4.5.1.2 Experiência.....	69
4.5.1.3 Complexidade.....	70
4.5.1.4 Iniciativa.....	70
4.5.1.5 Esforço físico.....	71
4.5.1.6 Esforço mental e visual	71
4.5.1.7 Responsabilidade por equipamentos	72
4.5.1.8 Condições de trabalho	72
4.5.1.9 Responsabilidade por numerários.....	73
4.5.1.10 Responsabilidade por contatos	73
4.5.1.11 Responsabilidade por assuntos confidenciais.....	74
4.5.1.12 Responsabilidade por erros.....	74
4.5.1.13 Responsabilidade por supervisão.....	75
4.5.2 Classificação dos Cargos.....	76
4.6 ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL	78
4.7 CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO	80
4.8 IMPLANTACAO E MANUTENÇÃO DO PLANO	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	87

REFERÊNCIAS	88
ANEXO 1	92
APÊNDICE 1	101
APÊNDICE 2	102

1 INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações ocorridas no século XX afetaram diversos segmentos da sociedade, e conseqüentemente das organizações. Com o processo de globalização, as empresas não concorrem apenas com as organizações mais próximas, e sim, com empresas do mundo todo. Porém, para que elas tenham sucesso, as organizações precisam se destacar no ambiente altamente competitivo no qual estão inseridas.

Buscando sua diferenciação neste mercado, muitas organizações perceberam a importância de valorizar o capital humano, visto que ele é, segundo Chiavenato (1999), o elemento básico do sucesso empresarial. O autor afirma que, ao invés das empresas investirem diretamente nos seus produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Dentro da organização moderna, o homem tem papel fundamental no alcance dos objetivos e metas da empresa, não sendo visto mais apenas como um executor de tarefas, e sim como um indivíduo crítico e autônomo, que possui grande influência nos resultados da organização. Atualmente, atingem melhores resultados as empresas que contam com melhor capital humano, e não somente as que dispõem de recursos financeiros e tecnologia.

Com isso, a Administração dos Recursos Humanos ganhou destaque no novo cenário organizacional. O bom desempenho das empresas depende do trabalho executado pelos seus colaboradores e, por isso, estas buscam formas de valorizar o capital humano, mantendo-o motivado, oferecendo condições adequadas de trabalho e recompensando adequadamente seus funcionários.

No entanto, para que isto se torne possível, é fundamental para a organização, a elaboração de Planos de Gestão de Recursos Humanos. Um destes planos refere-se ao Plano de Cargos e Salários, geralmente elaborado pela área de Recursos Humanos, e que pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa, independente do seu tamanho (PONTES, 2007).

Ainda segundo este autor, o Plano de Cargos e Salários tem como objetivo fornecer embasamento para todas as outras atividades executadas pelo setor de RH, no momento de uma admissão ou demissão, no treinamento de seus colaboradores e também para fornecer maior clareza no que diz respeito a cadeia hierárquica e conhecimento das atividades a serem desempenhadas por parte dos colaboradores.

Portanto, a elaboração de um plano de cargos e salários pode ser encarado por muitos autores como uma ferramenta de gerenciamento para as organizações. Neste sentido, este trabalho procura contribuir com os estudos nesta área, buscando através de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, elaborar um plano de cargos e salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda., loja localizada no município de Palmas, capital do Estado do Tocantins.

Visto isso, este trabalho prevê um estudo de caso que se baseia no seguinte problema de pesquisa: **Como elaborar um plano de Cargos e Salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda.?**

1.1 OBJETIVOS

Nessa seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de Cargos e Salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar a situação atual do setor de RH da empresa;
- b) Identificar e descrever os cargos existentes na empresa;
- c) Analisar a necessidade de novos cargos;
- d) Definir uma estrutura salarial para empresa e estabelecer critérios de encarreiramento; e
- e) Propor diretrizes para a implantação e manutenção do plano.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nesta seção será apresentada a justificativa deste trabalho, buscando explicar os fatores da escolha do tema e argumentos que apontem a importância deste estudo.

Castro (1977) cita três critérios para os quais as justificativas de um projeto devem basear-se: importância, originalidade e viabilidade do tópico escolhido.

Segundo este autor, a importância se dá, quando o tema [...] “está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”, ou ainda, se o tema estiver relacionado a uma questão teórica que exija atenção prolongada na literatura específica (CASTRO, 1977, p. 56).

Deste modo, este trabalho é considerado importante tanto para a organização como para a acadêmica e academia.

Para a organização, por sugerir a implantação de um Plano de Cargos e Salários que vise melhorar a estrutura da empresa e as funções do RH, possibilitando uma adequada gestão de pessoas. Para a acadêmica, pela contribuição que este estudo trará à aluna, a qual tem a possibilidade de fomentar seu conhecimento teórico a respeito do assunto, assim como a possibilidade de aliar o estudo prático com a teoria estudada, auxiliando não somente a empresa, mas também gerando experiência e incremento no currículo profissional da mesma. E finalmente, para a academia, por servir de referencial em estudos futuros que englobem o tema.

O tema é tido como original se os resultados tiverem capacidade de superar as expectativas. Um tema de pesquisa não é mais ou menos original pelo simples fato de já ter sido pesquisado anteriormente ou não. Castro (1977, p. 57) comenta que “Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”.

A originalidade do estudo consiste na criação de um Plano de Cargos e Salários nunca antes realizado nesta organização, possibilitando a descoberta de resultados que podem ser desconhecidos pela empresa.

Já a viabilidade é dada pela possibilidade de ser realizada a pesquisa levando-se em consideração a capacidade do provável pesquisador, os recursos financeiros, prazos, informações disponíveis, assim como o estado da teorização sobre o assunto. Qualquer desses fatores pode inviabilizar a realização da pesquisa, como por exemplo, a falta de recursos financeiros ou a insuficiência dos prazos.

Este estudo é considerado viável, pois não incorreram custos financeiros para sua realização. Além disso, apesar da empresa estar localizada no Estado do Tocantins, obteve-se fácil acesso às informações necessárias para a execução deste trabalho, visto que a aluna

é filha do proprietário da empresa. Ainda no que diz respeito à viabilidade, verifica-se que houve tempo suficiente para realização do estudo.

Castro (1977) afirma que é extremamente importante que todos os três critérios sejam satisfeitos para que a pesquisa obtenha resultados satisfatórios, caso contrário a pesquisa poderá fracassar. Assim, pode-se notar que os três critérios citados pelo autor foram devidamente respeitados, de tal forma que foi possível chegar à conclusão do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão discutidos os conceitos teóricos utilizados para a elaboração deste estudo de caso. Inicialmente será abordado como se configura a Administração de Recursos Humanos atualmente, descrevendo como o homem é visto dentro da organização moderna e de que forma os processos de RH contribuem ou interferem nesta área. Em seguida, será apresentado o conceito de planos de cargos e salários, mostrando todas as etapas de implantação do mesmo.

Ainda, será discorrido sobre a política salarial e de remuneração da empresa, o planejamento de carreira e os aspectos legais que regulamentam a estrutura de cargos e salários da organização.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS HOJE E A GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por uma série de mudanças até chegar ao estágio atual, desde Taylor com a Administração Científica, que encarava o homem como uma máquina executora de tarefas, até o moderno conceito de Gestão de Pessoas, que reconhece o empregado como parceiro da organização.

Chiavenato (1999) afirma que com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que elas só iriam atingir seus objetivos e cumprir suas missões, se seus colaboradores também atingissem seus objetivos pessoais. Com isso surge o conceito de gestão de pessoas.

A expressão gestão de pessoas traz um novo significado para a administração de recursos humanos, pois não trata mais o homem como um recurso e sim como parceiros. Gil (2001) define gestão de pessoas como uma “[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p.17).

Seguindo o raciocínio deste mesmo autor, o empregado é o parceiro mais íntimo da organização e suas forças estão cada vez mais envolvidas com as atividades desempenhadas pela organização.

Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas empresas e depende de vários aspectos existentes nas organizações, caracterizando-se como contingencial e situacional.

Segundo o autor, a ARH está relacionada às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, as quais pode-se citar:

- a) análise e descrição de cargos;
- b) desenho de cargos;
- c) recrutamento e seleção de pessoal;
- d) admissão de candidatos selecionados;
- e) orientação e integração de novos funcionários;
- f) administração de cargos e salários;
- g) incentivos salariais e benefícios sociais;
- h) avaliação de desempenho dos funcionários;
- i) comunicação aos funcionários e treinamento;
- j) desenvolvimento de pessoal;
- k) desenvolvimento organizacional;
- l) higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; e
- m) relações com empregados e relações sindicais.

Baseado nestas políticas e práticas de RH, Chiavenato (1999) as resume em seis processos básicos:

- a) processo de agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas nova empresa. Incluem as funções de recrutamento e seleção.
- b) processo de aplicar pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem as funções de análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho.
- c) processo de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Incluem as funções de administração

salarial, política de salários, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e benefícios.

- d) processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.
- e) processo de manter pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem as funções de higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas.
- f) processo de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem as funções de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os processos citados acima estão inter-relacionados e por isso, podem influenciar positivamente ou negativamente os demais, dependendo de como são utilizados.

Toda esta estrutura da ARH baseia-se em torno dos cargos, os quais precisam estar bem descritos para que todos tenham conhecimento do que precisa ser feito dentro da organização. Portanto, somente conhecendo as atribuições de cada cargo, é que o colaborador vai conseguir estabelecer um parâmetro para identificar se a atividade que executa é coerente com a função desempenhada por ele, e só assim, poderá sentir-se motivado.

A motivação está relacionada com o conceito de Gestão de Pessoas, e para entender melhor esta relação é fundamental compreender a natureza da motivação dos trabalhadores.

Lacombe (2004) define motivação como aquilo que faz uma pessoa a agir ou se comportar de determinada maneira, ou ainda as forças interiores que fazem as pessoas se esforçarem para conseguir determinados resultados.

Complementando, Hampton (1992) diz que para se conseguir a motivação é fundamental conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para agirem de forma eficiente no desempenho de suas atividades.

Os inúmeros autores que discorrem sobre o tema motivação, apresentam diversas teorias motivacionais. Entre elas, podemos citar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e teoria da motivação/higiene de Herzberg.

Na primeira, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades, fisiológicas, de segurança, afetivo-social, auto-estima e auto-realização, conforme pode ser vista na figura 1 que ilustra a pirâmide de Maslow.



Figura 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades
Fonte: Menshhein (2007)

Segundo Hampton (1992), se as necessidades mais básicas da pirâmide não forem satisfeitas, estas apresentam forte poder motivacional para uma pessoa. Porém quando estas necessidades vão sendo satisfeitas, o poder de motivação se acaba. Percebe-se que as pessoas nunca estão plenamente satisfeitas. Assim que uma necessidade é suprida, surgem outras. O autor acrescenta ainda que, cada uma das necessidades de nível superior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis inferiores são saciadas.

Paschoal (2007) afirma que de acordo com esta teoria, o salário está geralmente ligado às necessidades básicas, embora os salários mais altos satisfaçam as necessidades de segurança e relacionamento social. O autor acredita que a distinção salarial não satisfaz totalmente a necessidade de reconhecimento, ainda mais se ela for a única forma de reconhecimento recebida pelo empregado. Como a distinção salarial possui uma curta duração, a necessidade não será satisfeita e logo passará, assim, o empregado se desmotivará novamente e buscará se fixar em uma necessidade anterior ou buscar outras fontes de reconhecimento fora do trabalho.

Contudo, o autor acredita que o caráter de reconhecimento implícito nas distinções salariais deve ser considerado na política salarial da empresa, pois por mais alto que seja o salário do colaborador, ele se sentirá esquecido se não houver uma distinção salarial.

Gil (2001) aborda a teoria da motivação/higiene de Herzberg (1975). O autor, afirma que os fatores higiênicos referem-se aos fatores necessários para ajustar os funcionários ao seu ambiente de trabalho, através de pagamentos e condições de trabalho. Porém esses fatores não são suficientes para proporcionar satisfação, eles precisam ser satisfatórios para não desmotivar. Já a motivação refere-se a fatores como responsabilidade e reconhecimento, estes sim capazes de motivar as pessoas.

Dentre os fatores higiênicos citados por Gil (2001), estão os salários e os benefícios, que incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário e também a segurança no trabalho que se refere às condições físicas de segurança.

A teoria de Herzberg indica que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter a equipe motivada. A capacidade de manter esses fatores depende da satisfação no trabalho e do envolvimento do funcionário. Ainda de acordo com o autor, apesar do aumento de salários não refletir diretamente na vontade de trabalho das pessoas, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que os outros fatores possam motivá-las (GIL, 2001).

Complementando as idéias de Gil (2001), Paschoal (2007) fala da distinção entre o salário propriamente dito e a ocorrência de um aumento salarial. O autor acredita que o aumento salarial causa euforia e motivação no colaborador. No entanto, esse sentimento é passageiro, e assim que ele é satisfeito, logo volta ao ponto anterior. Por outro lado, a motivação duradoura deve ser alcançada por meio de chefias bem preparadas, enriquecimento dos trabalhos, reconhecimento, demonstração de confiança, entre outros.

Portanto, o grande desafio enfrentado pelo RH hoje, é saber como induzir as pessoas a contribuir para o desempenho das atividades dentro da empresa e tratar o homem como um membro parceiro, motivado e responsável pelo desempenho da organização.

2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Esta seção traz um pouco da história da Administração de Cargos e Salários e alguns conceitos baseado na visão de diversos autores.

2.2.1 Administração de Cargos e Salários

As primeiras idéias sobre Administração de Cargos e Salários (ACS) surgiram na década de 1940, por meio de algumas empresas estatais e órgãos governamentais. Nos anos 60, esta atividade se firmou e passou a ser conhecida nas grandes empresas. Como o passar do tempo, muitas mudanças foram acontecendo, e hoje a ACS é fundamental para as organizações, não só por estar relacionada ao aspecto do custo, mas também pela influência que esta tem sob a motivação e produtividade de seus colaboradores (PASCHOAL, 2007).

Ainda segundo o mesmo autor, a ACS se tornou importante e continua crescendo dentro das organizações, devido à influência que os sindicatos exercem nas políticas salariais e sistemas de remuneração das empresas, as quais não conseguem mais tomar decisões sozinhas, dependendo sempre das negociações sindicais.

Paschoal (2007) define ACS como uma especialização dentro da função RH que, por sua vez, é uma especialização dentro da Administração, fundamental para todo tipo de organização que empregue mão de obra, independente de seu tamanho. Para o autor, o principal objetivo da ACS é “auxiliar a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa” (PASCHOAL, 2007, p. 12).

Tratando do aspecto salarial, Pontes (2007) acredita que a preocupação central da ACS é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O primeiro é conseguido pela correta avaliação dos cargos, mantendo assim, uma hierarquia, essencial no momento em que os colaboradores comparam seu salário com outros de dentro da organização. Já o equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da empresa diante do mercado de trabalho, quando os colaboradores comparam seus salários com os dos ocupantes de cargos similares em diferentes organizações. Assim, o desenvolvimento de um plano de cargos e salários é fundamental para que os equilíbrios interno e externo sejam mantidos.

O autor declara que é fundamental que as questões salariais estejam bem definidas dentro das organizações, pois elas servem como base para toda a política e estratégia de RH.

Paschoal (2007, p. 13) traz os principais objetivos da ACS, a saber:

- a) desenvolver uma política salarial consoante com a política e planos de RH da organização;
- b) assessorar as chefias em geral, buscando em parceria com elas, as melhores soluções para os problemas com o pessoal;
- c) analisar e identificar a real natureza dos problemas com pessoal para não usar indevidamente a solução salarial;
- d) desenvolver ou buscar fora metodologias que garantam a justiça interna na valorização dos cargos e implementá-la, de forma que as chefias as entendem e assumam;
- e) buscar informações confiáveis sobre o mercado e interpretá-las de forma correta.
- f) fazer como que as chefias conheçam, compreendam, assumam e pratiquem o sistema de remuneração e política salarial;
- g) conhecer as técnicas e manter-se atualizado em relação às metodologias mais apropriadas à organização;
- h) manter vivo, atual e em perfeito funcionamento o sistema de remuneração da organização; e
- i) buscar a pronta e correta interpretação das leis, políticas e normas salariais oficiais e convenções coletivas.

Conhecendo o conceito da ACS, sua importância e objetivos, passa-se agora a fase de implantação do plano.

2.3 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Pontes (2007), a implantação do programa de cargos e salários deve ser realizada com o auxílio das gerências já que são os gerentes os responsáveis pela motivação

e produtividade de seus colaboradores. O autor apresenta as etapas e fases de implantação do plano de cargos e salários, que servirão como modelo para o presente estudo de caso.

A implantação do plano envolve nove etapas, as quais estão apresentadas no quadro a seguir:

Etapas	Fases importantes
Planejamento e Divulgação do Plano	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação aos colaboradores
Análise dos cargos	Coleta de dados Descrição dos cargos e Especificação dos Titulação dos Cargos Classificação dos cargos Catálogo de Cargos
Avaliação dos Cargos	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de Avaliação Escolha do método de Avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
Pesquisa Salarial	Escolha dos cargos e empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação dos dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	Salário de Admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de Cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração
Carreiras profissionais	Sucessão de cargos Divulgação de carreira aos colaboradores Definição do planejamento de RH Programa de Desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	Definição da estrutura do programa

Quadro 1: Etapas para implantação do plano de cargos e salários
Fonte: Pontes (2007)

Este quadro apresenta as etapas de um Plano de Cargos e Salários e tem como objetivo auxiliar no processo de implantação do Plano, na medida em que possibilita maior conhecimento sobre o que será realizado em cada etapa e também por estabelecer uma

ordem lógica na execução do trabalho. Com o quadro é possível ainda fazer um cronograma do projeto de implantação do Plano, no qual pode ser definido o tempo de duração para execução do Plano.

Outros autores também apresentam estruturas de implantação do plano bem semelhante à proposta por Pontes (2007), porém como este estudo foi desenvolvido com base neste autor, será feita uma análise de cada uma das etapas apresentadas por ele.

2.3.1 Planejamento e Divulgação do Plano

Segundo Pontes (2007), a etapa de planejamento e divulgação do plano envolve quatro fases: elaboração do plano, discussão do plano com as gerências, aprovação do plano e divulgação aos colaboradores.

Na primeira fase devem ser estabelecidos os objetivos a serem atingidos e determinado o número de planos salariais, bem como a metodologia a ser utilizada, as etapas para a elaboração do projeto, o tempo de execução e o custo do projeto. Após a primeira fase, devem ser realizadas reuniões com as gerências para explicação de detalhes do projeto. A terceira fase refere-se à aprovação do mesmo, seguido da divulgação aos colaboradores.

2.3.2 Análise dos cargos

A segunda etapa do Plano de Cargos e Salários refere-se à análise dos cargos e envolve as fases de Coleta de Dados, Descrição e Especificação dos Cargos, Titulação dos Cargos Classificação dos cargos e Catálogo de Cargos.

2.3.2.1 Coleta de dados

Pontes (2007) afirma que existem quatro métodos principais de coleta de dados, observação local, questionário, entrevista e métodos combinados, os quais possuem vantagens e desvantagens em seu uso.

O método da observação local, ou observação direta, conforme designado por Chiavenato (1985) é um dos métodos mais utilizados, principalmente quando se refere a

trabalhos de caráter manual e repetitivo. Pontes (2007) complementa afirmando ser um método rudimentar e por isso, é geralmente utilizado para descrição e especificação de cargos operacionais.

Tal método possui como vantagens o fato de permitir uma melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, ainda permite verificar *in loco* as responsabilidades impostas aos ocupantes do cargo e não há a necessidade do trabalhador paralisar o trabalho que está executando (PONTES, 2007).

Segundo o mesmo autor, apresenta desvantagens pelo fato de caracterizar-se como um método lento, exigindo muito tempo do analista de cargos e assim, encarecendo o processo de coleta de dados. Outra desvantagem citada refere-se à necessidade do método, de na maioria das vezes, vir acompanhado de outro, pois ele por si só, não permite a obtenção de dados realmente importantes para a análise, e ainda, é um método restrito para a análise de cargos cujas tarefas são de baixa complexidade.

O método do questionário é muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais.

Paschoal (2007) diz que tal método consiste em solicitar aos ocupantes para especificarem suas atividades e responderem a algumas perguntas a respeito das tarefas que executam.

O autor afirma que é muito comum, quando da aplicação de questionários, ter-se respostas mal respondidas. Por isso, Pontes (2007) complementa esta idéia mostrando que, antes da distribuição dos questionários, os colaboradores devem ter conhecimento a respeito dos objetivos da análise de cargos, de modo que todas as dúvidas sejam esclarecidas. Assim sendo, o questionário deve ser elaborado de forma simples e clara.

Pontes (2007) cita duas vantagens deste método: apresenta rapidez na obtenção das informações e é o mais econômico entre os métodos. Gil (2001) complementa afirmando que pode ser aplicado a um grande número de pessoas e pode ser respondido oportunamente.

Como desvantagens deste método pode-se citar o preenchimento incorreto ou incompleto muito comum nas aplicações e a dificuldade em se obter boas descrições e especificações de cargos, caso seja utilizado apenas este método.

O terceiro método apresentado é o da entrevista, defendido por Chiavenato (1985) como a abordagem mais flexível e produtiva. Se for bem estruturada, a entrevista pode trazer informações sobre todos os aspectos dos cargos, atividades e tarefas executadas.

Paschoal (2007) complementa afirmando que este método é o mais completo e usado, apesar de ser demorado e despertar mais especulação sobre os resultados.

Este método também apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens pode-se citar: possibilita a descrição e esclarecimento de dúvidas com o ocupante do cargo, os dados obtidos são mais confiáveis e pode ser aplicado a todos os cargos. Como desvantagens, caso a entrevista seja mal-estruturada, poderão surgir reações negativas por parte dos colaboradores e descrédito nas atividades posteriores à análise dos cargos, e ainda, possui um custo elevado (PONTES, 2007). Gil (2001) cita ainda como desvantagens a necessidade de paralisação do cargo e a freqüente falta de motivação dos colaboradores para responder às perguntas.

O último método apresentado pelos autores é o combinado ou misto. Para Pontes (2007) a melhor combinação entre os métodos é a utilização do questionário seguido da entrevista com o ocupante do cargo.

Complementando Pontes (2007), Chiavenato (1985) afirma que utilizar o método misto é a melhor forma de minimizar as desvantagens de cada método e maximizar suas vantagens.

2.3.2.2 Descrição e Especificação dos Cargos

Para Pontes (2007), as fases de descrição e especificação dos cargos são de fundamental importância, pois a eficiência do sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento destas fases.

O autor conceitua descrição de cargos como “o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa” (PONTES, 2007, p. 81). Portanto, a descrição do cargo deve ser objetiva, clara e impessoal. Nesta etapa, cada tarefa deve-se responder “o que faz”, “como faz” e “por que faz”.

Corroborando com Pontes (2007), Chiavenato (1981) descreve a descrição de cargos como um processo que consiste em determinar os elementos ou fatos que compõem

a natureza de um cargo e que o torna distinto dos outros cargos existentes dentro da organização.

De forma bem semelhante, Sá (1982, p. 19) diz que o “processo de descrever cargos consiste em determinar, pela observação e pelo estudo do local de trabalho, a natureza e amplitude das operações que envolvem o desempenho de determinado cargo”.

Paschoal (2007) diz que geralmente, o mínimo apresentado na descrição de cargos é a identificação do cargo, um sumário de suas funções e uma descrição mais detalhada de suas funções.

Com relação à especificação de cargos, Pontes (2007) conceitua-o como o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo, os quais devem ser breves e concretos e poderão não ser definitivos, já que podem sofrer modificações durante as avaliações dos cargos.

Complementando a idéia destes autores, Chiavenato (1981) conclui que embora relacionadas na sua finalidade e no processo de obtenção de dados, a descrição e especificação dos cargos são um pouco distintas. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam como os requisitos necessários aos ocupantes.

A seguir será apresentado um modelo de descrição e especificação de cargos, baseado em Pontes (2007).

DESCRIÇÃO DE CARGO
Título do cargo:
Unidade:
Descrição sumária:
Descrição detalhada:
Especificação:

Quadro 2: Modelo de descrição e especificação de cargos
Fonte: Pontes (2007)

Outros autores como Chiavenato (1999) e Sá (1982) apresentam uma estrutura de descrição de cargos semelhante a apresentada por Pontes (2007), porém de forma um pouco mais resumida.

2.3.2.3 Titulação, Classificação e Catálogo de Cargos

Após feita a descrição e especificação de cargos, deve-se passar para a etapa de titulação e classificação, as quais gerarão o catálogo de cargos.

Para Pontes (2007) o título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas, e preferencialmente deve ser aquele mais utilizado por todas as empresas.

Já a classificação de cargos refere-se à distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades. Uma questão importante a ser considerada na classificação de cargos é a definição do número de grupos ocupacionais necessários na empresa, para posteriormente realizar o enquadramento dos cargos nos grupos ocupacionais (PONTES, 2007).

Ainda segundo este autor, a última fase da análise de cargos é o catálogo de cargos, construído a partir da execução das fases anteriores, e constitui-se como a reunião de arquivos eletrônicos das descrições e especificações dos cargos, no qual cada arquivo pode representar um grupo ocupacional.

Para concluir a discussão sobre análise de cargos, Chiavenato (1981) aponta os benefícios que a análise de cargos pode trazer para uma organização:

- a) pode fazer com que o empregado compreenda melhor os deveres e as responsabilidades de seu cargo e o que é esperado dele;
- b) fornece informações valiosas ao RH, a respeito da distribuição de carga de trabalho entre os empregados, do valor de pagamento para cada cargo e do desempenho do empregado;
- c) as informações obtidas por meio da análise de cargos pode ajudar a proporcionar a cada empregado um guia para autodesenvolvimento;
- d) proporciona aos supervisores e empregados uma base mais objetiva para definir e resolver certas reclamações que podem surgir em conexão com os deveres dos cargos.

Complementando Chiavenato (1981), Zimpeck (1990) conclui que a etapa de análise de cargos pode ser considerada como a base fundamental do sistema de

administração de salários, pois a partir dela que será possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração.

Após a etapa de análise de cargos, passa-se à etapa de avaliação dos mesmos.

2.3.3 Avaliação dos Cargos

O conceito de avaliação de cargos é bem semelhante entre os diversos autores que tratam do assunto.

Sá (1982) define avaliação de cargos como uma técnica utilizada para classificar cargos e visa o estabelecimento do valor relativo dos cargos de uma empresa. Gil (2001) complementa afirmando que a avaliação tem como objetivo ordenar os cargos de acordo com a sua importância dentro da empresa.

Pontes (2007) defende que além de ordenar os cargos, a avaliação de cargos irá permitir o estabelecimento de uma estrutura salarial.

Zimpeck (1990) traz uma série de objetivos que podem ser alcançados com a avaliação de cargos, entre eles está a minimização do efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários e proporciona um quadro claro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas aos colaboradores.

No entanto, para uma eficiente avaliação de cargos, é necessária a formação de um comitê de avaliação. Este comitê tem como objetivo garantir a correta hierarquização dos cargos, manter critérios uniformes nas avaliações e garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos de diversas áreas da empresa. Deve ser composto pelo gerente e RH, gerente de remuneração e gerente das áreas que conheçam os cargos a serem avaliados. (PONTES, 2007)

Visando facilitar o processo de avaliação, Pontes (2007) fala dos cargos-chave, uma amostra de cargos de um mesmo grupo ocupacional, que normalmente representa 20%, e que são submetidos ao processo de avaliação, como forma de testar o método a ser utilizado.

2.3.3.1 Métodos de Avaliação de Cargos

Para Pontes (2007), método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia que se classifica em métodos não quantitativos e métodos quantitativos.

Os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando maior tempo e recursos financeiros durante a implantação. No entanto, para as pequenas e médias empresas recomenda-se a utilização dos métodos não quantitativos pelo fato de envolverem menor número de cargos e desta forma, minimizar os custos de implantação (PONTES, 2007).

Entre os métodos não quantitativos estão o escalonamento e o de graus predeterminados.

Segundo Sá (1982), o método de escalonamento, ou também denominado Método de Alinhamento e Hierarquização, é o mais antigo e rudimentar, que consiste em comparar os cargos dois a dois, determinando qual deles é o de maior valor.

De forma semelhante, Paschoal (2007, p. 39) diz que este método consiste em colocar os cargos em classes segundo sua ordem de importância, “tendo como base a descrição, levando em conta suas complexidades, responsabilidades, requisitos e outros aspectos, mas tendo em visto o global do cargo e não cada aspecto isoladamente”.

O método de graus predeterminados consiste em estabelecer uma série de hierárquica de categoria capazes de abranger todos os cargos da organização. Adota procedimentos como a definição das grandes áreas da empresa, o estabelecimento de categorias e a colocação dos cargos nas categorias (GIL, 2001).

Entre os métodos quantitativos estão o método de avaliação por pontos e o método de comparação de fatores.

Gil (2001) afirma que o método de avaliação por pontos é o mais utilizado pelas empresas brasileiras e consiste em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos.

Segundo Paschoal (2007, p. 43),

Neste método, os cargos são avaliados em cada um de uma série de fatores como escolaridade, experiência, complexidade etc., previamente definidos e subdivididos em graus. Esses graus definem os diferentes níveis de intensidade de aplicação dos fatores e a eles corresponde um certo número de pontos. Após o enquadramento dos cargos nos fatores, apura-se a avaliação global através da somatória dos pontos.

Todas as etapas aqui apresentadas são de fundamental importância para a elaboração do Plano de Cargos e Salários. Contudo, de nada adianta uma análise bem estruturada, com cargos descritos e especificados de maneira correta, se a avaliação dos mesmos não for encaminhada da mesma forma.

Portanto, é essencial que estas duas etapas, análise e avaliação de cargos, sejam muito bem construídas, para que o plano não apresente problemas futuros.

2.3.4 Salário e Remuneração

O assunto Salário e Remuneração enquadra-se em um dos seis processos básicos de RH apresentados por Chiavenato (1999), o de recompensar pessoas, e por isso, sua discussão é de fundamental importância, pois está intimamente ligada com um Plano de Cargos e Salários.

Chiavenato (1999, p. 224) define salário como “uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização”, representando a principal forma de recompensa organizacional, e pode ser considerado sobre três aspectos diferentes: é o pagamento de um trabalho, constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização e coloca a pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da empresa. Sendo assim, o salário constitui o núcleo de relações de troca entre a organização e as pessoas que nela trabalham, e sua administração corresponde ao processo de gerenciar o programa de remuneração da empresa.

De maneira semelhante, Pontes (2007) conceitua salário como uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus colaboradores.

Falando do conceito de remuneração, Chiavenato (1999) o define como um processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos

funcionários e decorrentes de seu emprego, ou ainda, é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho.

O tema remuneração é muito discutido em qualquer organização, pois além de representar a maior parte da parcela dos custos operacionais e ser de grande impacto para o sucesso das estratégias dos negócios, é também uma ferramenta motivacional poderosa (HANASHIRO, et al. 2007).

Estes autores definem os principais objetivos da remuneração. A saber:

- a) manter a equidade dos salários dos empregados;
- b) atrair e manter os melhores talentos necessários à organização;
- c) recompensar o desempenho passado dos funcionários;
- d) vincular o futuro desempenho dos funcionários às metas da organização;
- e) estimular os comportamentos para a realização das metas;
- f) veicular os valores da organização; e
- g) ser um instrumento de gestão de desempenho, vinculando estratégias à remuneração, com vistas ao desenvolvimento dos funcionários.

Com o passar do tempo as organizações começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração estavam tornando-se obsoletos frente às novas estruturas e processos de trabalho e por isso, novas medidas tem sido propostas visando tornar as políticas salariais das organizações mais coerentes com os princípios da administração moderna (GIL, 2001).

Corroborando com Gil (2001), Pontes (2007) afirma que antigamente, os sistemas de salários e remuneração não tinham relação com as estratégias das empresas. Com a globalização, os programas de remuneração têm que estar vinculados com as estratégias das organizações. A remuneração estratégica trata a remuneração não como despesa da empresa, mas sim como um instrumento coadjuvante de suas estratégias.

Para isso, o autor traz o conceito de remuneração estratégica, que se caracteriza como “o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais” (PONTES, 2007).

Ainda seguindo o raciocínio deste autor, o sistema de remuneração estratégica consiste em empregar diferentes maneiras de remunerar as pessoas, dividindo a remuneração em parte fixa e variável.

Complementando, Hanashiro et al. (2007) afirmam que existem dois tipos básicos de remuneração: a direta, composta pelo salário fixo e pela remuneração variável e a remuneração indireta, composto pelos benefícios.

Os tipos de remuneração apresentados pelos autores serão tratados nas seções seguintes.

2.3.4.1 Remuneração Direta

Com relação ao salário fixo, Chiavenato (1999) cita seis pontos positivos deste tipo de remuneração. A saber:

- a) facilita o equilíbrio interno e externo da organização;
- b) homogeniza e padroniza os salários dentro da organização;
- c) facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado;
- d) permite uma base lógica racional para a distribuição dos salários;
- e) focaliza a execução das tarefas e a busca da eficiência; e
- f) afeta diretamente os custos fixos da organização.

Este autor cita ainda quatro pontos negativos da remuneração fixa. São eles:

- a) não apresenta motivação intrínseca: funciona apenas como fator higiênico;
- b) não incentiva o espírito empreendedor nem a aceitação de riscos e responsabilidades;
- c) funciona como elemento de conservação da rotina e do *status quo*; e
- d) remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas e resultados.

No que diz respeito à remuneração variável, esta aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade das organizações que buscam adotar modelos mais flexíveis

para competirem no ambiente competitivo, buscando aliar o comprometimento dos colaboradores com os resultados da organização, vinculando sua remuneração ao desempenho alcançado (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Entre os tipos de remuneração variável pode-se citar remuneração por conhecimentos e habilidades, remuneração por competências, remuneração baseada no desempenho, que inclui a participação nos lucros e nos resultados, os incentivos individuais e a remuneração por equipes.

A remuneração por conhecimento e habilidades visa recompensar as pessoas não por um trabalho específico, mas sim, pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho. Este modelo pode representar uma estratégia eficaz para transformar a empresa em uma organização flexível, orientado ao desempenho e impulsionada por equipes (GIL, 2001).

A remuneração por competências é baseada nas competências que o indivíduo possui; o cargo ocupado e o tempo de serviço têm um papel secundário.

Chiavenato (1999) traz um conceito de remuneração por competências semelhante ao apresentado por Gil (2001), no entanto, ele o nomeia de forma diferente. Para o autor a remuneração por competências recebe outros nomes como remuneração por habilidade ou por qualificação profissional, e é uma forma de remuneração relacionada ao grau de informação e ao nível de capacitação de cada funcionário.

Na remuneração baseada no desempenho, os funcionários das organizações recebem incentivos ao seu desempenho à medida que eles alcançavam metas individuais ou organizacionais. Como exemplo de remuneração variável baseada no desempenho Gil (2001) cita a participação nos lucros e a participação nos resultados.

Hanashiro et al. (2007) afirmam que a participação nos lucros está relacionada com o pagamento de uma parcela predeterminada do lucro a todos os funcionários ou a um grupo deles.

Wood e Picarelli (2004) citam alguns benefícios do programa de participação nos lucros como o aumento da compreensão da natureza do negócio, pois reforça a importância da convergência de esforços, proporciona visão mais abrangente do negócio e reduz resistência às mudanças, e o aumento da pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Já a participação nos resultados tem por base a distribuição de determinada recompensa pela empresa, devido ao alcance de metas estabelecidas, geralmente obtidas a partir do trabalho participativo e em grupo (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Coopers e Lybrand (1996) complementam afirmando que a participação nos lucros se difere da remuneração por resultados em dois aspectos: não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários e não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa.

Um aspecto importante a ser considerado citado por estes autores refere-se ao percentual da remuneração total que deve estar vinculado ao desempenho. Se este for muito baixo, não representará fator de estímulo do desempenho. No entanto, se for muito alto, causará um grau de incerteza desconfortável para os funcionários e poderá gerar efeitos contrários ao desejado.

Outra forma de remuneração variável refere-se aos incentivos individuais. Estes incentivos são denominados como bônus por Hanashiro et al. (2007). Os autores afirmam que o bônus é geralmente pago no fim do ano e não se incorpora ao salário-base.

A remuneração por equipes são os incentivos oferecidos a pequenos grupos e, de acordo com as idéias de Hanashiro et al. (2007), ainda é recente nas empresas, pois somente com os recentes desafios das mudanças organizacionais, é que as empresas passaram a usar o trabalho em equipe para melhorar seu desempenho e obter vantagem competitiva.

Coopers e Lybrand (1996) concluem que o processo de criação e administração de um sistema de remuneração variável não é simples, e por isso é necessário adequá-lo à cultura organizacional, para que ele consiga atingir seu objetivo principal.

2.3.4.2 Remuneração Indireta

A remuneração indireta é composta pelos benefícios oferecidos aos funcionários e são assim nomeados, pois são concedidos como condição de emprego e não estão relacionados diretamente ao desempenho (HANASHIRO et al. 2007).

De uma maneira muito semelhante, Chiavenato (1999) define benefícios como sendo os pagamentos financeiros indiretos, através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, que incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia, entre outros.

Pontes (2007) afirma que alguns benefícios são exigidos por Lei, como o vale-transporte, e outros por força de convenção coletiva de trabalho. Ainda, eles podem ser concedidos de acordo com o *status* do colaborador, ou de forma flexível, na qual essa parcela da remuneração cumpre papel importante em termos de atendimento das necessidades individuais.

Complementando, Lacombe (2004, p.42) afirma que os benefícios flexíveis são “proporcionados por uma organização aos seus membros, permitindo aos seus membros que eles escolham, dentro de um amplo pacote de benefícios oferecidos pela organização, aqueles que mais lhe interessam”.

Chiavenato (1999) fala também dos benefícios sociais que são conveniências e serviços sociais oferecidos aos empregados para lhes poupar esforços e preocupações, sendo chamados de remuneração indireta oferecida a todos os empregados como uma condição de emprego que independe do cargo ocupado, em conjunto com a remuneração direta, ou financeira que é ligada ao cargo desempenhado. Segundo o autor, os benefícios sociais estão intimamente ligados aos aspectos da responsabilidade social da organização.

Portanto, com todo o conhecimento que se possui sobre as diversas formas de remuneração, é fundamental que se construa um Plano de Cargos e Salários flexível, baseado nas novas estratégias e táticas de remuneração, que considere o desempenho, as habilidades e o conhecimento de seus colaboradores, e não um Plano que leve em consideração apenas o título, o nome do cargo como base de remuneração.

2.3.5 Planejamento de Carreira

Dentro do cenário de grande competitividade entre as empresas, somente terão sucesso aquelas que apresentarem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade e produtividade, porém, para atingir estes níveis, é fundamental a existência de uma força de trabalho competente. Assim, percebe-se que as empresas necessitam cada vez mais de funcionários com boa formação profissional e de um quadro de pessoal motivado e qualificado para o cumprimento da missão da organização. Para que isso se concretize, torna-se fundamental a geração de oportunidades de crescimento profissional, por meio de um plano de ascensão (PONTES, 2007).

Segundo este mesmo autor, o plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa, sendo de responsabilidade da própria empresa. Já o planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários, sendo de responsabilidade do indivíduo, podendo a empresa auxiliar as pessoas neste processo.

Carvalho e Nascimento (1993) afirmam que o planejamento de carreira passa por três estágios. No primeiro a empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que se espera de seus funcionários. No segundo estágio, define-se a qualificação necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas, e no terceiro, ocorre a avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

O planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os critérios de ascensão. Para tanto, o planejamento de carreira deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação de potencialidade dos colaboradores (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993).

Estes autores definem os objetivos do planejamento de carreira. São eles:

- a) propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas no planejamento de RH;
- b) permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa;
- c) assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica; e
- d) garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

Complementando, Pontes (2007) cita as vantagens do planejamento de carreira. A saber:

- a) contribuir para que a organização atinja níveis mais elevados de produtividade e qualidade no trabalho que realiza;
- b) motivar os colaboradores na busca de maior experiência técnica;
- c) encorajar as pessoas na exploração de suas capacidades potenciais;

- d) propiciar a ascensão do colaborador na empresa;
- e) atender às necessidades internas de preenchimento de vagas;
- f) propiciar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva de crescimento, aumentando a produtividade e diminuindo a flexibilidade;
- g) criar condições para que as pessoas atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais; e
- h) estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Vale lembrar que somente o indivíduo pode decidir sobre sua carreira, e que a organização deve respeitar a decisão de seus colaboradores. A empresa tem como responsabilidade encorajar e propiciar os caminhos para o desenvolvimento (PONTES, 2007).

Portanto, este autor conclui que “o Plano de Cargos e Salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização” (PONTES, 2007, p. 337).

2.4 ASPECTOS LEGAIS E REGULAMENTARES

As políticas e práticas relacionadas à Administração de Cargos e Salários esbarram em certos aspectos legais e regulamentares. A legislação incidente nas ações de Cargos e Salários e as demais normas oficiais têm diferentes origens como a Constituição das Leis Trabalhistas (CLT), a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e também nos sindicatos.

Segundo informações divulgadas no site do Planalto, a CLT foi criada através do Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, unificando toda a legislação trabalhista então existente no Brasil. Seu objetivo principal é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho nela previstas (PLANALTO, 2009).

O PCS não está presente diretamente na CLT, no entanto, ele é mencionado quando discorre sobre o direito a isonomia salarial garantida a todos os trabalhadores.

A CLT também esbarra no PCS, pois trata de conceitos como remuneração, férias, concessão de benefícios, pagamento de horas extras, admissão/demissão, e outros assuntos relacionados à cargos e salários.

A CBO, instituída em 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. É o documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2009).

Na CBO as ocupações do mercado brasileiro são organizadas e descritas por famílias, e cada um delas constitui um conjunto de ocupações similares correspondente a um domínio de trabalho mais amplo que aquele da ocupação.

As empresas se utilizam desta classificação para estruturar os cargos existentes na empresa de acordo com suas funções, e para descrever e especificar suas atividades. Ela também é muito utilizada pelas empresas brasileiras para definir os cargos nos quais as pessoas serão contratadas.

Outra entidade que regulamenta as atividades relacionadas ao setor de recursos humanos das empresas são os sindicatos.

Segundo artigo publicado no site dos administradores, os sindicatos surgiram quando as pessoas começaram a ser espremidas em sua qualidade de vida em extenuantes situações em que apenas as empresas ganhavam em detrimento dos trabalhadores (MATTOS JÚNIOR, 2005).

Todos os avanços sociais são fruto da luta e da formação dos sindicatos. Cada nova reivindicação apresentada pelos trabalhadores representa, num primeiro momento, a redução da taxa de mais-valia do patrão. A história da legislação trabalhista no mundo será a história da luta de classes, em que os sindicatos jogarão um importante papel (BORGES, 2006).

Os sindicatos são responsáveis pelas convenções coletivas de trabalho, que funcionam como um instrumento formal das condições econômicas e sociais, acordadas entre os sindicatos patronais e de trabalhadores (PASCHOAL, 2007).

Desta forma, os órgãos e documentos que regulamentam as leis trabalhistas como a CBO, CLT e os sindicatos exercem forte influência sobre os cargos e salários, interferindo na política de remuneração das empresas. Portanto, é de fundamental importância que o

administrador de cargos e salários tenha conhecimento a respeito dos aspectos que regulamentam o PCS das empresas, para que ela não venha sofrer problemas trabalhistas.

Depois de discorrido sobre todos os aspectos que envolvem o PCS na visão de diversos autores, será apresentado como foi elaborado o Plano para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda., aliando a teoria com a prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste trabalho a fim de auxiliar no processo de compreensão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Vergara (2009) afirma que uma pesquisa pode ser classificada de acordo com dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já quanto aos meios, uma pesquisa pode classificar-se como pesquisa de campo, estudo de caso, *ex post facto*, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante e pesquisa-ação.

Segundo a autora, uma pesquisa descritiva busca expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. Para Triviños (1987), um estudo descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos da realidade com a maior exatidão possível. Para este tipo de estudo, o pesquisador deve ter precisão na utilização de técnicas e modelos para a interpretação dos dados para não distorcer a realidade. Gil (1991) complementa afirmando que uma característica presente em um estudo descritivo é a presença de técnicas padronizadas para a coleta dos dados, como os questionários e as observações sistemáticas. Um levantamento descritivo tem como objetivo estudar as características de uma determinada realidade, levantar opiniões e atitudes de uma população e descobrir a relação entre variáveis sem identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

Já uma pesquisa aplicada tem finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não (VERGARA, 2009).

Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e aplicada. Descritiva por realizar um diagnóstico da realidade organizacional, com a análise do setor de RH da empresa, dos cargos existentes, bem como a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa, e aplicada, por possuir interesse prático tendo seus resultados aplicados na solução de problemas ocorridos na organização.

Quanto aos meios de investigação, a autora afirma que a pesquisa de campo caracteriza-se como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, e pode utilizar-se de entrevistas, aplicações de questionários, teses e observação participante ou não. Já uma investigação *ex post facto* refere-se a um fato já ocorrido, no qual o pesquisador não pode manipular ou alterar as variáveis.

Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, porque além de ser realizado na empresa, propõem algo novo à ela, buscando conseguir novas informações acerca do problema para o qual se procura uma solução, e *ex post facto*, pelo fato da pesquisadora não ter controle sobre as variáveis, não podendo manipulá-las.

Um estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva dos objetos de maneira que se possa ter um conhecimento amplo e detalhado da questão (GIL, 1991). Triviños (1987) complementa que os resultados obtidos com o estudo de caso não podem ser generalizados, estando limitados ao caso que foi estudado

Segundo Vergara (2009), o estudo de caso também é considerado como um meio de investigação, e o conceitua como o circunscrito a uma ou poucas unidades, seja ela pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade, e apresenta caráter de profundidade e detalhamento.

Com relação aos meios de investigação, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso por apresentar uma análise da empresa, análise esta que muito contribui para o entendimento da situação atual e elaboração do Plano de Cargos e Salários. Outro aspecto que contribui com o enquadramento da pesquisa como estudo de caso é o fato de os resultados obtidos serem válidos somente para a organização estudada, ficando comprometida a generalização dos mesmos.

A autora fala ainda de meios para obtenção de informações, entre eles está a investigação documental e a pesquisa bibliográfica. A investigação documental é realizada em documentos conservados em organizações de qualquer natureza, tais como registros, ofícios, memorandos, diários, filmes, entre outros, enquanto a pesquisa bibliográfica é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009, p. 43).

Portanto este estudo é documental, utilizando-se de documentos internos à KCC Comércio de Móveis Ltda., e bibliográfico, por fazer uso de livros, rede eletrônica e outros materiais publicados.

3.2 COLETA DE DADOS

O universo considerado para esta pesquisa é composto pelos sete funcionários da KCC Comércio de Móveis Ltda. e os dois sócios-proprietários da empresa. Foram analisados todos os cargos da organização.

Portanto, como todos os elementos foram entrevistados no momento da descrição e especificação dos cargos, não se fez necessário o uso de amostragem de qualquer espécie.

Richardson (2008) afirma que existem dois grandes métodos para descrição e explicação de fenômenos: o quantitativo e o qualitativo.

Para o autor, um estudo é qualitativo quando não há o emprego de instrumentos estatísticos como base para a análise do problema em questão. O método qualitativo tem como alvo situações complexas ou estritamente particulares por procurar descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e proporcionar o entendimento das particularidades e comportamentos dos indivíduos.

O método qualitativo difere do quantitativo não somente por não utilizar ferramentas estatísticas, mas também pela forma como os dados são coletados e analisados. Um estudo qualitativo procura analisar e interpretar mais profundos, visando descrever a complexidade do comportamento humano fornecendo uma análise sobre as atitudes, hábitos e tendências de comportamento (LAKATOS; MARCONI, 2007).

No que tange ao método quantitativo, Richardson (2008) apresenta-o como o procedimento que emprega quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de estudo representa a intenção em garantir a precisão no resultados, de modo a evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

Complementando, Michel (2005) afirma que a os resultados de uma pesquisa quantitativa devem ser obtidos de forma numérica, exata e inquestionável.

Visto isso, este estudo se caracteriza como qualitativo, pois não faz uso de valores ou medidas estatísticas para análise de dados. Foram apenas caracterizadas as reações, hábitos e atitudes dos colaboradores da empresa.

Michel (2005) discorre a respeito das técnicas de coleta de dados, que são instrumentos utilizados com a finalidade de levantar dados e informações para análise e a explicação de aspectos teóricos estudados.

O primeiro método de coleta citado pela autora é a observação indireta que inclui a análise de documentos pessoais ou institucionais, material gráfico, quadros, tabelas, fotografias, entre outros.

Para a coleta de dados deste trabalho foi realizada a análise de documentos internos à empresa referentes aos nomes e cargos de funcionário, às normas de sindicato e às questões salariais.

O segundo método de coleta de dados refere-se à observação direta, que inclui a observação direta do local, entrevistas com pessoas envolvidas no problema e aplicação de questionários com membros da empresa.

Em relação à observação direta, Richardson (1999) relata que a observação assistemática procura obter-se dados de forma mais aberta, sem roteiros, mas sem perder o foco nos objetivos. Lakatos e Marconi (2007) complementam afirmando que nesse tipo de coleta de dados, os dados são obtidos de forma espontânea, sem ter instrumentos previamente elaborados para dirigir o estudo.

A observação assistemática foi utilizada neste trabalho já que, não foram estabelecidos padrões a serem seguidos na coleta dos dados, oferecendo ao pesquisador maior liberdade para buscar informações pertinentes para a elaboração do projeto.

Quanto ao método de entrevistas, Lakatos e Marconi (2007) afirmam que em uma entrevista semi-estruturada o entrevistado tem a liberdade de seguir seu pensamento para as direções que achar conveniente, já que as perguntas apresentadas são abertas e podem ser respondidas em uma conversa informal. Esta modalidade pode ser utilizada para explorar mais amplamente as questões a serem estudadas.

Na realização de uma entrevista semi-estruturada há a valorização da presença do investigador que pode oferecer condições suficientes para que o informante alcance a liberdade e o entendimento necessários para o enriquecimento do estudo. A entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, que estão fundamentados em teorias e

hipóteses que interessam ao investigador, que proporciona ao entrevistado liberdade para seguir a sua linha de pensamento sem se preocupar em ater-se a questões que delimitam as respostas.

Para este trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dois proprietários da empresa, por meio das quais foram levantados dados a respeito do assunto, norteando a elaboração das perguntas base para os questionamentos. As entrevistas tiveram com objetivo principal coletar dados a respeito do histórico da organização e da situação atual do RH da empresa, visando atender o primeiro objetivo específico. O roteiro utilizado na entrevista encontra-se em anexo no final deste trabalho (APÊNDICE 1).

Ainda como forma de coleta de dados, foram aplicados questionários com todos os funcionários da empresa, os quais serviram com base para a descrição e especificação dos cargos, resultando no Plano de Cargos e Salários.

O questionário utilizado foi baseado em Pontes (2007) e é composto por trinta perguntas, sendo que destas, quinze são abertas e quinze são fechadas. Os questionários foram enviados por e-mail aos funcionários, e depois de respondidos, enviados para análise pelo ambiente virtual. Em caso de dúvida, os colaboradores foram orientados para esclarecê-las por meio telefônico com a acadêmica. O questionário aplicado encontra-se em anexo no final deste trabalho (APÊNDICE 2).

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dos questionários aplicados com os funcionários resultou a descrição e especificação dos cargos. Após esta etapa, os cargos foram avaliados e classificados para comporem o catálogo de cargos, que servirá como ferramenta para administração de recursos humanos da empresa. Para avaliação de cargos foi utilizado o método de pontos apresentado por Pontes (2007).

Ainda, por meio das entrevistas com os sócios-proprietários, foi possível identificar a necessidade de novos cargos e também estabelecer critérios de encarreiramento para os colaboradores.

Assim, a análise foi feita por meio de estabelecimento de relações entre teoria e prática observada, não ficando restrita apenas ao olhar da pesquisadora.

3.4 LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Este trabalho não apresentou limitações de grande influência sobre os resultados apresentados. Como a acadêmica é filha do proprietário da empresa, não houve dificuldade em se obter acesso a nenhum tipo de informação que pudesse comprometer a qualidade do estudo.

No entanto, um fator que limitou esta pesquisa refere-se à localização da empresa, que, por estar situada muito distante do local onde foi escrito o trabalho, gerou dificuldades em acompanhar a aplicação dos questionários de forma mais próxima e em realizar observação freqüente do ambiente de trabalho.

Esta pesquisa apresenta também como limitação o fato de assumir características de um estudo de caso, sendo assim, os resultados obtidos não poderão ser generalizados, cabendo somente à organização estudada.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão identificados e analisados os dados obtidos a respeito da organização. Na primeira seção será apresentado o histórico da empresa e como ela está configurada atualmente. Em um segundo momento, será feito um diagnóstico da situação atual de Recursos Humanos, buscando identificar as principais características deste setor.

Posteriormente, será apresentada a etapa de planejamento e divulgação do Plano de Cargos e Salários, e na seqüência, serão mostradas as etapas de análise e avaliação, bem como o conjunto de atividades desenvolvido em cada um dos cargos da empresa.

Na seqüência, será feita a análise da necessidade de novos cargos, finalizando com propostas para implantação do plano.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa KCC Móveis está localizada na Quadra 501 Sul Conjunto 01 Lote 12, na cidade de Palmas, capital do estado do Tocantins e tem como razão social a denominação KCC Comércio de Móveis Ltda. Foi fundada em 12 de novembro de 1992 quando o sócio-proprietário Osni Renato Brunquell e sua esposa, também sócia da empresa, a senhora Miriam Maria Brunquell, resolveram fechar um negócio que tinham no sul do país e se mudarem para outro Estado, em busca de novas oportunidades.

O senhor Osni, natural de Piên no Paraná, residiu boa parte de sua vida em Rio Negrinho, Santa Catarina, cidade onde trabalhou como caixa de banco durante sete anos, e depois, no setor administrativo de uma fábrica de móveis da região, por mais oito anos. Foi por meio destes empregos que ele adquiriu vasta experiência, tanto na área administrativo-financeira, como no setor moveleiro.

Foi também proprietário de uma fábrica de móveis, a Movel Indústria e Comércio de Móveis Ltda., juntamente com outro sócio, por um período de nove anos, de 1983 até 1992. Esta fábrica era localizada na cidade de Rio Negrinho, pólo moveleiro na época. Ainda em 1991, prevendo dificuldades financeiras decorrentes do plano econômico do governo da época, resolveu encerrar as atividades da empresa no ano seguinte, antes que esta enfrentasse maiores dificuldades financeiras.

Neste momento, como o senhor Osni não estava executando nenhuma atividade, ele pensou em trabalhar em outras áreas, porém, sabia que não sentia interesse em atuar em diferentes ramos, queria mesmo era trabalhar com móveis.

Ao mesmo tempo em que pensava sobre seu futuro e de sua família, ele começou a se interessar por diversas notícias que via em revistas e televisão, a respeito do Estado do Tocantins, criado há poucos anos. As reportagens divulgadas sobre o Tocantins eram as melhores possíveis, de um estado novo, em pleno crescimento.

O senhor Osni já tinha realizado uma viagem à região em 1990, e havia se decepcionado muito com a cidade de Palmas, capital do estado. Em sua memória, lembrava de uma cidade feia, suja, sem asfalto, sem infra-estrutura. Porém, as notícias que circulavam dois anos depois, não eram as mesmas gravadas em sua lembrança.

Então, aguçado pelas notícias, ele resolveu ir, juntamente com sua família, à nova capital e ver como estava a cidade naquele ano, se realmente algo havia mudado. E foi aí que ele se surpreendeu.

A cidade havia mudado tanto, que nem parecia a mesma. O desenvolvimento e o crescimento da capital eram visíveis aos olhos de todos. Após a transformação do norte goiano no novo Estado, houve inicialmente, um grande surto de crescimento. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as primeiras pesquisas realizadas no Estado criado em 1991, constataram que a população do Tocantins era de 920.116 habitantes e a de Palmas era de 24.334. Cinco anos depois, em 1996, a população estadual já era de 1.049.823 habitantes e a da Capital, de 82.977.

Neste cenário, o senhor Osni e sua esposa Miriam perceberam que a região era realmente muito promissora, e era uma ótima oportunidade para eles iniciarem uma nova fase em suas vidas.

No início, para senhora Miriam, não lhe agradava muito a idéia em mudar-se para um local totalmente diferente do que a família estava acostumada. Além disso, a esposa trabalhava como professora há trinta anos, adorava sua profissão e não possuía interesse nenhum em mudar de ramo.

Mas pensando não apenas no presente, ela percebeu que esta poderia ser uma boa oportunidade para eles prosperarem financeiramente, e assim, terem condições para oferecer um bom futuro às suas três filhas.

Após convencidos da mudança e de concretizada a idéia, foram diversas as visitas a Palmas, e em cada uma delas, o casal fazia uma análise da cidade, buscando descobrir qual seria o melhor negócio para ser montado lá, e qual era a melhor localização. Então, o proprietário percebeu que não havia nenhuma loja de móveis na cidade e nem no estado, e foi aí que identificou sua oportunidade de negócio.

Aliando o conhecimento financeiro-administrativo e moveleiro do senhor Osni à sua vontade de abrir um comércio, pois pensava que era muito mais fácil gerenciar um comércio do que uma indústria, e também, ao apoio que a esposa daria ao negócio, resolveram em 1992, abrir a KCC Comércio de Móveis Ltda. na cidade de Palmas.

No início, a empresa passou por diversas dificuldades. Além dos problemas inerentes a qualquer novo empreendimento, ainda tinha que enfrentar o problema de estar localizada em uma região com uma cultura completamente diferente, e de entender o que aquele consumidor, até então desconhecido, desejava. O proprietário comentou que esta foi a principal dificuldade enfrentada pela empresa. Quando o casal abriu o negócio, vendia uma linha muito alta de móveis para a região. O consumidor do local não estava acostumado com aquele tipo de móveis, que conseqüentemente apresentava valor mais elevado. Assim, a empresa adquiriu fama de comercializar produtos caros.

Com o passar dos anos, a organização foi se desenvolvendo e se adaptando ao seu consumidor. A experiência de seus sócios foi aumentando, e hoje, é uma empresa consolidada e conhecida em todo o Estado.

A KCC Comércio de Móveis vende cadeiras, mesas, armários, camas, sofás, colchões, tapetes, cozinhas, entre outros móveis, e ainda comercializa artigos para decoração. A empresa revende móveis de diversas marcas para todo o Estado do Tocantins.

Possui a forma jurídica de sociedade limitada, pois seu capital social está dividido em quotas, as quais estão divididas entre seus dois sócios: 90% para o senhor Osni e 10% para a senhora Miriam. Está enquadrada como empresa de pequeno porte de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009), já que sua receita bruta anual está entre 240 mil e 1,2 milhão de reais.

A empresa tem apresentado crescimento ao longo do tempo, em média 42% ao ano. Este crescimento, segundo o proprietário, deve-se a diversos fatores. O primeiro deles refere-se ao fato da empresa estar presente no estado há 17 anos e por isso, é uma empresa conhecida no mercado e com uma imagem consolidada.

Além disso, segundo dados do IBGE, a população da capital apresentou crescimento de mais de 110%, em 2008 comparando com a população residente em 1996. O PIB da capital também cresceu 14,4%, de 2006/2005, segundo a secretaria da comunicação do estado.

O terceiro fator citado pelo senhor Osni refere-se ao crescimento do setor de serviços no estado e do setor moveleiro brasileiro. O setor de serviços em Palmas, setor no qual a empresa está inserida, cresceu 20,7%. Ainda, o setor moveleiro brasileiro apresentou um elevado crescimento nos últimos anos. Segundo dados do SEBRAE, a indústria moveleira nacional apresentou ótimo desempenho entre 2000 e 2006, registrando crescimento em faturamento e exportações na ordem de 50%.

Tais fatores causaram o crescimento e desenvolvimento da empresa. Com o aumento das vendas e faturamento, cresce também a necessidade de novos recursos como tecnológico, financeiro e principalmente, humano, e este, traz como consequência, o aumento da complexidade das atividades de RH.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

A KCC Comércio de Móveis Ltda. é composta atualmente por sete funcionários e dois sócios-proprietários divididos em cinco setores, conforme apresentado no quadro abaixo.

Setor	Número de Funcionários
Financeiro	1
Compras	1
Comercial	3
Suporte Técnico	3
Manutenção	1
TOTAL	9

Quadro 3: Divisão de funcionários por setor
Fonte: Dados Primários

Por se tratar de uma pequena empresa familiar, a KCC Comércio de Móveis não possui setores formalizados. Os dois sócios-proprietários, além de responsáveis pelo setor financeiro e comercial, também exercem função de gerente dos outros setores. O senhor Osni, responsável pelo financeiro, gerencia as atividades do suporte técnico e de recursos humanos, e a senhora Miriam, que trabalha no setor de compras, é responsável pelo setor comercial e de manutenção. Segundo os proprietários, esta divisão foi assim feita, baseada no conhecimento, nas habilidades e interesses que cada um possui.

Quanto às atividades de recursos humanos, o senhor Osni conta com o auxílio de uma empresa terceirizada de contabilidade, que é responsável pela parte burocrática das atividades, como folha de pagamento, administração de férias, demissões e admissões, tornando-se ele responsável somente por efetuar o pagamento de seus funcionários.

Com relação às outras atividades do setor de recursos humanos, tais como recrutamento e seleção de pessoal e treinamento, estas também são de responsabilidade dos sócios-proprietários. No momento que é percebida a necessidade de contratar um novo colaborador, eles definem o modo como procurarão o funcionário no mercado, realizam entrevistas e selecionam uma determinada pessoa. Como não existe descrição do cargo, os responsáveis decidem antecipadamente quais características e habilidades eles procuram neste novo contratado. No entanto, os sócios-proprietários declaram que a empresa apresenta bastante dificuldade em contratar pessoas com o perfil adequado para cada função, pois acreditam que falta mão-de-obra qualificada no Tocantins. Eles afirmam que, na maioria das vezes, a contratação foi por meio de indicação e que tiveram sorte em suas admissões, pois mesmo sem conhecer muito bem o perfil de seus funcionários, possuem uma boa equipe de trabalho.

No que se refere ao treinamento, não existe nenhuma rotina a ser seguida. O novo contratado é orientado pelos responsáveis pela contratação e após algumas conversas, passa a conviver no setor do qual fará parte. Todos os recém-chegados passam por um período de experiência de 60 dias, conforme acordado em contrato.

Não há uma formalização de hierarquia da empresa entre seus sócios. Os funcionários, quando possuem alguma dúvida, se dirigem a qualquer um dos proprietários, dependendo de quem estiver na empresa no momento, ou de quem possuir maior conhecimento do problema.

Na ausência dos proprietários, algumas atividades são passadas para uma das vendedoras, aquela que trabalha há mais tempo na empresa, como serviços bancários e outras atividades administrativas. No entanto, os proprietários afirmam que este é um problema enfrentado por eles. Estas responsabilidades repassadas a esta vendedora não são formalizadas, ou seja, nunca houve uma conversa entre os sócios e seus funcionários, informando que na ausência deles, a vendedora tem poder de decisão, e por isso, os outros colaboradores não a vêem como um superior. Quando acontece algum erro, os funcionários ficam jogando um a culpa no outro. Os montadores não respeitam o que esta vendedora pede, porque eles acham que não são subordinados a ela.

Os proprietários acreditam que este problema ocorre pelo fato de não existir um Plano de Cargos que defina cargos, funções e atividades. Os colaboradores tendem a ficar perdidos e desmotivados, pois não tem conhecimento a respeito das responsabilidades de cada um.

A KCC Móveis é regida pelo Sindicato dos Empregados no Comércio do Estado do Tocantins (SECETO). Este sindicato rege todo tipo de comércio, independente do setor, no Estado.

O SECETO elabora anualmente a Convenção Coletiva do Trabalho que regularmente reajustes salariais, piso salarial, apresenta premissas sobre jornadas de trabalho, férias, avisos prévios, uniformes, vale-transporte, dispensas, rescisão contratual, acordos, entre outros. A convenção coletiva referente aos anos de 2008/2009 encontra-se em anexo no final deste trabalho (ANEXO 1).

Quanto às questões salariais, cada funcionário recebe o salário baseado na Cláusula Terceira da Convenção Coletiva do Trabalho, que afirma que todos os empregados abrangidos pela convenção, não poderão perceber salário fixo inferior a R\$ 460,00.

Sendo assim, os montadores ganham mensalmente um valor fixado de R\$ 1.100,00, o ajudante de montagem recebe R\$ 600,00 e a responsável pelos serviços gerais ganha um salário e meio por mês. Já as vendedoras ganham um salário e meio, mais 1,5% de comissão sobre as vendas.

A KCC Móveis oferece aos seus colaboradores um seguro particular de vida, o qual é pago inteiramente pela empresa. Oferece também um plano de saúde, o qual 50% são de responsabilidade do funcionário, e os outros 50% são pagos pela empresa, além de quatro vale-transportes diários para cada funcionário.

No que tange ao desenvolvimento de carreiras, como não há descrição e especificação de cargos, a empresa não dispõe de uma política de encareiramento para seus funcionários, o que será possível por meio da realização deste trabalho.

Por meio de observação da empresa e de conversas com os proprietários, percebeu-se que existe uma ótima relação entre superiores e subordinados. A senhora Miriam declarou que a KCC Móveis busca manter vínculos de amizade com seus funcionários, promovendo churrascos no final de cada mês, convites para refeições em restaurantes, comemorações de aniversários com festinhas, entre outras ações.

Após feita a apresentação da situação atual de RH, passa-se agora para o planejamento e divulgação do Plano.

4.3 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO

Nesta seção será apresentado como foi realizada a elaboração do Plano de Cargos e Salários.

Em um primeiro momento, buscou-se estabelecer os objetivos a serem atingidos com o Plano. Após conversas com os proprietários da empresa, chegou-se aos seguintes objetivos:

- a) fazer o funcionário compreender melhor os deveres e as responsabilidades de seu cargo e o que é esperado dele;
- b) provocar maior motivação e estimular os funcionários a fim de gerar melhor desempenho em suas atividades;
- c) estabelecer uma política de encareiramento na empresa, trazendo um esclarecimento a respeito das possibilidades internas de crescimento, buscando mostrar ao funcionário até onde ele pode chegar e o que ele precisa para isso;
- e) valorizar o pessoal com mais tempo de casa, buscando incentivá-los em uma melhoria de suas qualificações profissionais; e
- f) proporcionar aos supervisores e empregados uma base mais objetiva para definir e resolver certas reclamações que podem surgir em conexão com os deveres dos cargos.

Em um segundo momento, em posse dos objetivos, foi apresentado aos proprietários da empresa, o instrumento de coleta de dados a ser aplicado com os colaboradores. Após o esclarecimento das dúvidas referentes ao trabalho e de apresentados os benefícios que o Plano de Cargos e Salários pode trazer à organização, foi aprovado pelos proprietários da KCC Móveis, a realização deste estudo na empresa.

4.4. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

Baseando-se no modelo de Pontes (2007), foi elaborado um instrumento de coleta de dados, o questionário, aplicado a todos os funcionários da organização. A partir deste instrumento, foi possível fazer a descrição e especificação dos cargos, que serão apresentadas separadamente, de acordo com cada setor da empresa.

4.4.1 Setor Financeiro

O setor financeiro é composto por um funcionário, o sócio-proprietário Osni, e é responsável pelas operações financeiras diárias, como contas a pagar/receber, pagamentos, movimentações bancárias, e ainda por exercer controle estratégico sob todas as operações financeiras, como decisões a respeito de investimentos, financiamentos, entre outros.

O senhor Osni é responsável também por gerenciar as atividades de montagem, desembarque e conferência de mercadorias, organização de estoque, e atividades relacionadas ao setor de RH, como controle de horas e pagamento de salário.

O setor está estruturado conforme o cargo apresentado a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente Financeiro	Data de emissão: 02/06/2009
Setor: Financeiro	
Descrição sumária: Realiza atividades referentes a todas as operações financeiras, gerencia os serviços administrativos e elabora o planejamento da empresa.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar documentos • Enviar documentos ao escritório de contabilidade • Efetuar pagamentos e controlar recebimentos • Controlar as movimentações financeiras da empresa • Gerenciar as atividades relacionadas ao suporte técnico • Administrar as atividades relacionadas aos recursos humanos da empresa • Emitir notas fiscais • Gerar lançamentos contábeis, auxiliando na apuração de impostos • Decidir sobre a concessão de descontos a clientes • Estabelecer metas e definir comissões para os colaboradores • Negociar com fornecedores • Zelar pelos equipamentos utilizados • Fazer a manutenção das condições do ambiente de trabalho • Executar atividades correlatas 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio 2. Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Tarefas não padronizadas e tomadas de decisões independentes. Requer muita habilidade e flexibilidade para negociar com fornecedores e clientes. 4. Iniciativa: Requer muita iniciativa e desembaraço para agir e tomar decisões. Não há supervisão direta. Toma decisões em conjunto com o setor de compras. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental acentuado e esforço físico leve. 6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por manter os aparelhos de informática em funcionamento, solicitando reparos quando necessário. 7. Condições de trabalho: Normais de escritório. 8. Responsabilidade por numerários: É responsável pelo dinheiro da empresa e por toda a movimentação financeira. Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa prejuízos significativos. 9. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados financeiros e conhece as atividades da empresa. Tem conhecimento sobre todos os assuntos considerados estritamente confidenciais, que, se forem divulgados, poderão causar sérios prejuízos financeiros e/ou morais à empresa. 10. Responsabilidade por erros: Erros relacionados ao controle financeiro ou erro na tomada de alguma decisão estratégica da empresa, os quais causariam grandes prejuízos envolvendo grande dispêndio de tempo e comprometendo a imagem da empresa. 11. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona todos os funcionários da empresa. 	

Quadro 4: Descrição de cargo – Gerente financeiro

Fonte: Dados primários

4.4.2 Setor de Compras

O setor de compras é composto por uma funcionária, a sócia-proprietária Miriam, e é responsável pela compra de todos os suprimentos necessários a operação diária de empresa, como material de limpeza, material de escritório, entre outros.

A senhora Miriam é responsável também pela compra de todos os produtos a serem vendidos pela empresa, e por outras atividades decorrentes disto, como fazer cotações de preços, definição de preços, formação de tabelas e organização de catálogos. Ainda, realiza controle de estoque, manutenção de *show-room* e orienta as atividades desempenhadas pelo setor comercial.

O setor está estruturado conforme o cargo apresentado a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de Compras	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Compras	
Descrição sumária: Realiza compras e controle de suprimentos e estoque. Atende fornecedores, clientes e público em geral.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Executar serviços de apoio a compras e logística • Atender fornecedores, clientes e público em geral • Auxiliar na administração de estoques, fazendo contagem física dos itens do estoque e comparando com o estoque virtual do sistema • Fornecer material necessário para o setor de vendas • Elaborar preços • Orientar o departamento de vendas • Orientar na forma de exposição dos móveis no <i>show-room</i> • Fazer a manutenção do <i>show-room</i> • Encaminhar aos fornecedores pedidos de reposição • Realizar campanhas publicitárias, propagandas e/ou promoções • Zelar pelos equipamentos utilizados • Executar atividades correlatas 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio 2. Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Tarefas não padronizadas e tomadas de decisões independentes. Requer muita habilidade e flexibilidade para negociar com fornecedores e clientes. 4. Iniciativa: Requer muita iniciativa e desembaraço para agir e tomar decisões. Não há supervisão direta. Toma decisões em conjunto com o setor financeiro. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental acentuado e esforço físico leve. 6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por manter os aparelhos de informática em funcionamento, solicitando reparos quando necessário. 7. Condições de trabalho: Normais de escritório. 8. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato com fornecedores, transportadoras, agentes de publicidade, para fins de negociação e acompanhamento de ordens de compra, e também contato com todos os funcionários da empresa. 9. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável pela elaboração dos preços dos produtos e tem conhecimento sobre todos os assuntos financeiros. Se divulgados, causariam exposição de dados confidenciais da empresa para seus concorrentes. 10. Responsabilidade por erros: Compra errada de produtos ou erro no controle do estoque, o que pode gerar vendas perdidas. 11. Responsabilidade por supervisão: Coordena pessoal ligado a vendas e manutenção 	

Quadro 5: Descrição de cargo – Gerente de compras

Fonte: Dados primários

4.4.3 Setor Comercial

O setor comercial é composto por três vendedoras responsáveis pela parte de vendas dos produtos comercializados pela empresa, e também por executar outras atividades relacionadas às vendas como atendimento ao telefone, emissão de pedidos, agendamento de montagem, pós-venda, entre outras.

Não existe hierarquia formalizada entre as três vendedoras, pois elas executam as mesmas atividades. No entanto, estas são supervisionadas pela gerente de compras.

O setor está estruturado conforme o cargo apresentado a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Vendedor	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Comercial	
Descrição sumária: Atender ao público, demonstrar os produtos, concretizar as vendas.	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender o público em geral e recepcionar os clientes • Demonstrar os produtos que estão expostos na loja ou os que estão no catálogo • Sanar as dúvidas dos clientes • Cadastrar clientes no sistema • Encerrar as vendas, por meio da emissão da nota fiscal e o do pagamento do produto • Fazer o agendamento das entregas • Emitir ordem de pedido que será repassada aos montadores • Executar o pós venda, entrando em contato com clientes para perguntar a respeito de sua satisfação com o produto • Ligar para os clientes avisando quando chegam produtos novos na loja • Repassar notas fiscais e pagamentos dos clientes para o setor financeiro • Organizar o <i>show-room</i> • Colocar etiqueta de preços nos produtos • Zelar pelos equipamentos utilizados • Executar atividades correlatas 	
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio e cursos de especialização em técnicas de vendas e atendimento ao público. 2. Experiência: De 3 a 6 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Ações baseadas em normas gerais. 4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais controlam as atividades em todas as fases do processo. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental normal e esforço físico médio, apenas com a movimentação de objetos leves. 6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos como computadores, terminais de cartão de crédito, impressoras, fax e calculadoras. 7. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como calor. 8. Responsabilidade por numerários: Responsável por receber do cliente e repassar ao setor financeiro, dinheiro, cheques e outros documentos financeiros. 9. Responsabilidade por contatos: Exige freqüente contato clientes, fornecedores, arquitetos, correspondentes financeiros e algumas vezes, com concorrentes. Exige também contato com todos os funcionários da empresa. 10. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados pessoais de clientes, algumas informações bancárias, contato de fornecedores. Se divulgados, causariam abertura da empresa de informações financeiras e posição da empresa, bem como perda de clientes. 11. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à emissão de notas fiscais, falhas no agendamento da montagem, repasse de preço dos produtos aos clientes e concessão de descontos, causando prejuízos financeiros e reclamação dos clientes. 	

Quadro 6: Descrição de cargo – Vendedor

Fonte: Dados primários

4.4.4 Suporte Técnico

O setor de suporte técnico é composto por três funcionários, sendo dois montadores e um ajudante de montagem. Este setor é responsável pela entrega e montagem dos móveis e por toda a parte que envolve depósitos e recebimento de mercadorias.

O setor está estruturado conforme os cargos apresentados a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Montador	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Suporte técnico	
Descrição sumária: Fazer entregas e montagem dos móveis	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar com o setor comercial quais são as entregas e montagens do dia • Fazer a separação das mercadorias a serem entregues aos clientes • Fazer a entrega dos produtos • Fazer a montagem dos móveis • Realizar assistências técnicas • Manter limpo e organizado o ambiente de trabalho • Verificar diariamente se dispõe das ferramentas necessárias para execução do seu trabalho • Receber mercadorias dos fornecedores e armazená-las de forma adequada nos depósitos • Zelar pelos equipamentos utilizados • Executar atividades correlatas 	
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho. 4. Iniciativa: Há supervisão direta do sócio-proprietário da empresa, o qual supervisiona o colaborador pelo resultado do trabalho. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental normal e esforço físico muito acentuado, carregando objetos pesados com frequência. 6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos utilizados na montagem dos móveis, como parafusadeiras, alicates, chaves de fenda, grampeadores, serrotes, entre outros. 7. Condições de trabalho: Exposto a elementos como calor, poeira, chuva e sol. 8. Responsabilidade por contatos: Exige contato com todos os funcionários da empresa e com clientes. 9. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Não tem acesso a assuntos confidenciais. 10. Responsabilidade por erros: Trabalho cujos erros causariam prejuízos razoáveis e descontentamento dos clientes. 	

Quadro 7: Descrição de cargo – Montador

Fonte: Dados primários

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de Montagem	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Suporte Técnico	
Descrição sumária: Auxiliar os montadores em tudo que eles necessitam.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar nos serviços de montagem dos móveis • Auxiliar nos serviços de entrega dos produtos • Armazenar os produtos de forma adequada nos depósitos • Manter limpo e organizado o ambiente de trabalho • Zelar pelos equipamentos utilizados • Executar atividades correlatas 	
<p>1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental.</p> <p>2. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função.</p> <p>3. Complexidade: Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho.</p> <p>4. Iniciativa: Há supervisão direta do sócio-proprietário da empresa, o qual supervisiona o colaborador pelo resultado do trabalho.</p> <p>5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental normal e esforço físico muito acentuado, carregando objetos pesados com frequência.</p> <p>6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos utilizados na montagem dos móveis, como parafusadeiras, alicates, chaves de fenda, grampeadores, serrotes, entre outros.</p> <p>7. Condições de trabalho: Exposto a elementos como calor, poeira, chuva e sol.</p> <p>8. Responsabilidade por contatos: Exige contato interno, com todos os funcionários da empresa e supervisores.</p> <p>9. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Não tem acesso a assuntos confidenciais.</p> <p>10. Responsabilidade por erros: Trabalho que apresenta mínima possibilidade de erros, e que se realizados, causariam pequenos prejuízos a empresa.</p>	

Quadro 8: Descrição de cargo – Auxiliar de Montagem

Fonte: Dados primários

4.4.5 Manutenção

O setor de manutenção é composto apenas por uma funcionária, responsável pela limpeza dos produtos comercializados na empresa e por manter o ambiente de trabalho em condições de uso.

O setor está estruturado conforme o cargo apresentado a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de serviços gerais	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Manutenção	
Descrição sumária: Manter a limpeza e organização da KCC Móveis.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a limpeza diária da empresa. • Limpar as janelas, vitrines, portas e calçadas. • Limpar banheiros. • Fazer a lista de compras de produtos para a limpeza. • Fazer café, quando necessário; • Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho; • Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho; • Executar outras atividades correlatas. 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho. 4. Iniciativa: Há supervisão direta da sócia-proprietária da empresa, a qual supervisiona o colaborador pelo resultado do trabalho. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer pouco esforço visual e mental e esforço físico médio, apenas com a movimentação de objetos leves. 6. Condições de trabalho: Exposto a elementos como calor, poeira, chuva e sol. 7. Responsabilidade por contatos: Contato apenas interno, com outros funcionários e superiores. 8. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Não tem acesso. 9. Responsabilidade por erros: Trabalho que apresenta mínima possibilidade de erros, e que se realizados, causariam pequenos prejuízos a empresa. 	

Quadro 9: Descrição de cargo – Auxiliar de serviços gerais

Fonte: Dados primários

Em posse da descrição e especificação dos cargos, é possível fazer uma análise a respeito dos cargos existentes na empresa, bem como das atividades desempenhadas em cada um deles. A partir desta análise, percebeu-se a necessidade da criação de um novo cargo na organização.

Após conversas com os sócios-proprietários, identificou-se que é fundamental o auxílio de um novo colaborador na área de suporte técnico. A empresa sente falta de uma pessoa responsável por coordenar as atividades de montagem, organizar e controlar o

estoque e por receber mercadorias, pois estas atividades causam certos conflitos na empresa.

Estas tarefas são de responsabilidade dos montadores da empresa. No entanto, como eles passam quase o dia todo fora, fazendo montagens e entregas, quando chega alguma mercadoria na empresa, na maioria das vezes eles não estão presentes para receber, desembarcar e fazer a conferência dos produtos. Neste caso, um dos sócios-proprietários se vê obrigado a executar esta atividade, mesmo se estiver realizando outra tarefa, ou até mesmo se não estiver presente na empresa, desloca-se até ela. Assim, perde-se o controle do estoque e a execução da atividade se torna mal desempenhada e desorganizada.

A descrição e especificação deste novo cargo encontram-se no quadro abaixo:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Supervisor de Suporte Técnico	Data de emissão: 02/06/2009
Sector: Suporte técnico	
Descrição sumária: Controlar estoques, receber mercadorias e gerenciar os serviços de entrega e montem dos produtos.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir depósitos e verificar se está tudo correto • Verificar com o setor comercial quais são as entregas e montagens do dia • Supervisionar o pessoal do setor de suporte técnico • Repassar ao setor comercial os pedidos de assistência técnica • Organizar a disposição física dos itens no estoque • Administrar o estoque, fazendo contagem física dos itens e comparando com o estoque virtual do sistema • Manter limpo e organizado o ambiente de trabalho • Verificar diariamente se dispõe das ferramentas necessárias para execução do seu trabalho • Receber mercadorias dos fornecedores • Controlar a saída das mercadorias • Fazer o controle das entregas • Zelar pelos equipamentos utilizados • Executar atividades correlatas 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio. 2. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 3. Complexidade: Atividades semi-rotineiras baseadas em normas gerais. 4. Iniciativa: Há supervisão direta dos sócios-proprietários da empresa, os quais supervisionam o colaborador pelo resultado do trabalho. 5. Esforço Visual, Mental e Físico: Requer esforço visual e mental normal e esforço físico médio, apenas com a movimentação de objetos leves. 6. Responsabilidade por equipamentos: Responsável por equipamentos utilizados na montagem dos móveis, como parafusadeiras, alicates, chaves de fenda, grampeadores, serrotes, entre outros. 7. Condições de trabalho: Exposto a elementos como calor, poeira, chuva e sol. 8. Responsabilidade por numerários: Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa poucos prejuízos. 9. Responsabilidade por contatos: Contato apenas interno, com outros funcionários e superiores. 10. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por assuntos que exigem cuidados normais para evitar sua divulgação. Se divulgados, causaria abertura de informações financeiras e posição da empresa, bem como perda de clientes. 11. Responsabilidade por erros: Trabalho cujos erros causariam prejuízos razoáveis e descontentamento dos clientes. 12. Responsabilidade por supervisão: Supervisiona o setor de suporte técnico 	

Quadro10: Descrição de cargo – Supervisor de Suporte Técnico

Fonte: Dados primários

4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Com a descrição e especificação, é possível fazer a avaliação dos cargos, por meio da qual será possível classificar e estabelecer valores relativos para cada cargo dentro da empresa, ordenando-os de acordo com a sua importância. Para esta avaliação, foi utilizado o método de pontos, baseado na obra de Pontes (2007).

Primeiramente, buscou-se definir, juntamente com os sócios-proprietários da empresa, pesos para cada critério analisado na descrição de cargos, visando identificar os fatores mais representativos, ou seja, aqueles que apresentam maior grau de contribuição para a empresa dentro dos cargos.

Os fatores escolhidos foram: Instrução, Experiência, Complexidade, Iniciativa, Esforço Mental/Visual/Físico, Responsabilidade por Equipamentos, Condições de trabalho, Responsabilidade por Numerários, Responsabilidade por Contatos, Responsabilidade por Assuntos Confidenciais, Responsabilidade por Erros e Responsabilidade por Supervisão.

A atribuição de pesos pode ser visualizada no quadro abaixo.

Fator	Peso (%)
Instrução	7
Experiência	7
Complexidade	5
Iniciativa	4
Esforço Físico	2
Esforço Visual e Mental	2
Responsabilidade por equipamentos	8
Condições de trabalho	4
Responsabilidade por numerários	12
Responsabilidade por contatos	15
Responsabilidade por assuntos confidenciais	15
Responsabilidade por erros	15
Responsabilidade por supervisão	4

Quadro 11: Peso atribuído por fator de avaliação

Fonte: Dados primários

São 13 parâmetros que definem a pontuação de cada cargo. Com esta definição de pesos, elaborou-se o manual de avaliação de cargos, que trará como o resultado, a pontuação final de cada cargo.

4.5.1 Manual de avaliação

A elaboração do manual de avaliação foi baseada no método apresentado por Pontes (2007). Os valores referentes a cada fator foram calculados da seguinte forma: primeiramente, o peso atribuído para cada quesito refere-se à pontuação mínima que o ocupante deve atingir e está apresentada no quadro 11. Para o cálculo dos níveis subsequentes, foi utilizada a fórmula da progressão aritmética $q = a_n - a_1 / n - 1$, onde n é igual ao número de níveis e q é igual a razão que será somada a pontuação mínima anterior, até chegar na pontuação máxima.

Com o intuito de facilitar os cálculos, foi atribuído o valor mínimo de 100 e máximo de 1000 pontos para cada cargo, de acordo com a especificação requerida para o ocupante do mesmo.

4.5.1.1 Instrução

Este fator avalia as exigências do cargo em termos de instrução básica que o colaborador deve ter adquirido antes de ocupar o cargo. Seu peso é 7% sendo que existem quatro possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Ensino Fundamental	7
B	Ensino Médio	28
C	Ensino Técnico	49
D	Ensino Superior	70

Quadro 12: Ponderação do fator Instrução
Fonte: Dados Primários

4.5.1.2 Experiência

Este fator especifica o período de tempo necessário no exercício do próprio cargo, para que o colaborador possa adquirir habilidade suficiente para desempenhar de modo

satisfatório seu cargo. Seu peso é 7% sendo que existem cinco possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Até 3 meses.	7
B	De 3 meses a 6 meses.	23
C	De 6 meses a 1 ano.	39
D	De 1 ano a 3 anos.	54
E	Mais de 3 anos.	70

Quadro 13: Ponderação do fator Experiência
Fonte: Dados Primários

4.5.1.3 Complexidade

Este fator avalia a complexidade dos trabalhos executados pelos colaboradores na empresa. Seu peso é 5% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho.	5
B	Atividades semi-rotineiras baseadas em normas gerais.	28
C	Atividades que possuem alto nível de complexidade. Tarefas não padronizadas desprovidas de rotinas bem definidas.	50

Quadro 14: Ponderação do fator Complexidade
Fonte: Dados Primários

4.5.1.4 Iniciativa

Este fator avalia a supervisão realizada nos trabalhos executados pelos colaboradores na empresa. Seu peso é 4% sendo que existem cinco possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Supervisionado apenas na fase inicial ou na fase final	4
B	Supervisionado na fase inicial e final	13
C	Supervisionado em todas as fases	22
D	Supervisionado pelo resultado do trabalho	31
E	Não há supervisão direta do trabalho	40

Quadro 15: Ponderação do fator Iniciativa
Fonte: Dados Primários

4.5.1.5 Esforço físico

Esse fator considera o esforço físico necessário para a execução do trabalho. Seu peso é 4% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Esforço leve executando trabalhos normais de escritório.	2
B	Esforço físico médio, movimentando apenas objetos leves.	11
C	Esforço físico muito acentuado, carregando objetos pesados com frequência.	20

Quadro 16: Ponderação do fator Esforço físico
Fonte: Dados Primários

4.5.1.6 Esforço mental e visual

Esse fator considera o grau de concentração ou a atenção necessária para a execução do trabalho. Seu peso é 4% sendo que existem quatro possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Pouco esforço mental/visual	2
B	Esforço mental/visual normal	8
C	Esforço mental/visual acentuado	14
D	Esforço mental/visual muito acentuado	20

Quadro 17: Ponderação do fator Esforço mental e visual

Fonte: Dados Primários

4.5.1.7 Responsabilidade por equipamentos

Este fator mede o grau de responsabilidade pelo patrimônio, ou seja, máquinas, equipamentos, ferramentas, veículos, instrumentos e outros dispositivos utilizados pelo colaborador para a execução de suas atividades. Seu peso é 8% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Não responsável por nenhum tipo de equipamento.	8
B	Responsável apenas por computadores, fax, impressoras, terminais de cartão de crédito e telefones.	44
C	Responsável por equipamentos utilizados na montagem dos móveis, como parafusadeiras, alicates, chaves de fenda, entre outros.	80

Quadro 18: Ponderação do fator Responsabilidade por equipamentos

Fonte: Dados Primários

4.5.1.8 Condições de trabalho

Este fator determina as condições às quais os colaboradores estão sujeitos durante a execução de seu trabalho. Seu peso é 4% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Normais de escritório	4
B	Exposto ao calor	22
C	Anteriores, além de poeira, chuva e sol	40

Quadro 19: Ponderação do fator Condições de trabalho
Fonte: Dados Primários

4.5.1.9 Responsabilidade por numerários

Esse fator destina-se a dimensionar a responsabilidade exigida para a guarda ou manipulação de valores (notas fiscais, duplicatas, cheques e dinheiro). Seu peso é 12% sendo que existem quatro possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Não tem responsabilidades por numerários.	12
B	Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa poucos prejuízos.	48
C	Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa prejuízos razoáveis.	84
D	Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa prejuízos significativos.	120

Quadro 20: Ponderação do fator Responsabilidade por numerários
Fonte: Dados Primários

4.5.1.10 Responsabilidade por contatos

Esse fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Seu peso é 15% sendo que existem quatro possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Apenas interno, com outros funcionários e superiores.	15
B	Interno e com clientes.	60
C	Interno e externo com clientes, público em geral, fornecedores, arquitetos, correspondentes financeiros.	105
D	Interno e externo em nível estratégico.	150

Quadro 21: Ponderação do fator Responsabilidade por contatos

Fonte: Dados Primários

4.5.1.11 Responsabilidade por assuntos confidenciais

Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação indevida desses poderia causar. Seu peso é 15% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Não tem acesso.	15
B	Responsável por assuntos confidenciais que exigem cuidados normais para evitar sua divulgação. Se divulgados, causaria abertura de informações financeiras e posição da empresa, bem como perda de clientes.	83
C	Responsável por assuntos considerados estritamente confidenciais, que, se forem divulgados, poderão causar sérios prejuízos financeiros e/ou morais à empresa.	150

Quadro 22: Ponderação do fator Responsabilidade por assuntos confidenciais

Fonte: Dados Primários

4.5.1.12 Responsabilidade por erros

Esse fator avalia a possibilidade de ocorrência de erros e suas conseqüências para a organização. Seu peso é 15% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Trabalho que apresenta mínima possibilidade de erros, e que se realizados, causariam pequenos prejuízos a empresa.	15
B	Trabalho cujos erros causariam prejuízos razoáveis e descontentamento dos clientes.	83
C	Trabalho cujos erros causariam grandes prejuízos envolvendo grande dispêndio de tempo e comprometendo a imagem da empresa. Trabalho que exige atenção e senso de responsabilidade para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas de informações a terceiros.	150

Quadro 23: Ponderação do fator Responsabilidade por erros

Fonte: Dados Primários

4.5.1.13 Responsabilidade por supervisão

Este fator avalia a natureza da supervisão exercida. Seu peso é 4% sendo que existem três possibilidades para cada cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Nenhum subordinado	4
B	Até 4 subordinados	22
C	Mais de 4 subordinados	40

Quadro 24: Ponderação do fator Responsabilidade por supervisão

Fonte: Dados Primários

A ponderação dos fatores resulta em uma tabela na qual são apresentados os valores mínimos e máximos do cargo. A tabela de Ponderação de Fatores apresentada a seguir mostra cada fator de avaliação com o peso que lhe foi atribuído conforme a sua contribuição no desempenho dos cargos. Conforme já foi mencionado, a escala utilizada foi de 100 a 1000 pontos, escolhida por conveniência.

Tabela 1: Ponderação de fatores

FATORES	MIN	A	B	C	D	E	MAX
Instrução	7	7	28	49	70	-	70
Experiência	7	7	23	39	54	70	70
Complexidade	5	5	28	50	-	-	50
Iniciativa	4	4	13	22	31	40	40
Esforço Físico	2	2	11	20	-	-	20
Esforço Visual e Mental	2	2	8	14	20	-	20
Responsabilidade por equipamentos	8	8	44	80	-	-	80
Condições de trabalho	4	4	22	40	-	-	40
Responsabilidade por numerários	12	12	48	84	120	-	120
Responsabilidade por contatos	15	15	60	105	150	-	150
Responsabilidade por assuntos confidenciais	15	15	83	150	-	-	150
Responsabilidade por erros	15	15	83	150	-	-	150
Responsabilidade por supervisão	4	4	22	40	-	-	40
TOTAL	100						1000

Fonte: Dados Primários

Com a construção desta tabela é possível fazer a classificação dos cargos e posterior definição da estrutura salarial.

4.5.2 Classificação dos Cargos

Baseando-se na manual de avaliação de cargos e na tabela de ponderação de fatores, foi realizada a avaliação e classificação dos cargos de acordo com as condições definidas para cada cargo.

Desta avaliação e classificação de cargos, resultou a tabela abaixo.

Em resumo, os cargos da KCC Móveis apresentaram a seguinte pontuação, conforme mostra o quadro abaixo:

CARGO	PONTUAÇÃO
Gerente Financeiro	815
Gerente de Compras	743
Vendedor	612
Supervisor de Suporte Técnico	484
Montador	372
Auxiliar de Montagem	249
Auxiliar de Serviços Gerais	172

Quadro 25: Pontuação dos cargos
Fonte: Dados primários

O quadro acima mostra que os cargos de gerência, como o financeiro e o comercial, apresentaram índices de avaliação semelhantes entre eles, e maiores que todos os outros cargos, pois executam atividades com alto grau de complexidade e que requerem grande responsabilidade para executá-las.

Em terceiro lugar em pontuação está o cargo de vendedor, com 612 pontos. Depois aparece o supervisor de suporte técnico com 484 pontos, o montador com 372 e o auxiliar de montagem com 249 pontos. A auxiliar de limpeza apresentou a pontuação mais baixa de todos os cargos, 172 pontos. Tal fato já era previsto, pois este cargo não exige a execução de nenhuma atividade muito complexa.

4.6 ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL

Com a pontuação obtida por meio da tabela de avaliação de cargos será definida uma estrutura salarial para a KCC Móveis.

Esta proposta foi desenvolvida buscando-se chegar a uma uniformidade salarial em relação aos cargos da empresa, baseada principalmente na opinião dos sócios da empresa e também nas atividades executadas pelos colaboradores, comparando-as internamente.

Primeiramente, é apresentado o quadro de classificação salarial, dividido em cinco classes, os quais foram separados de 100 em 100 pontos para facilitar sua classificação.

Os valores apresentados representam uma média dos salários e procurou-se fazer da forma mais adequada para adaptar-se a realidade financeira da empresa.

Classes	Faixa de Pontos	Cargos	Salário
1	Até 300	Auxiliar de Serviços Gerais e de Montagem	R\$ 600,00
2	De 301 a 400	Montador	R\$ 1.100,00
3	De 401 a 500	Supervisor de suporte técnico	R\$ 1.300,00
4	De 501 a 600	Vendedor	R\$ 690,00 ¹
5	Mais de 600	Gerência financeira e comercial	R\$ 3.000,00

Quadro 26: Classificação dos cargos e estrutura salarial
Fonte: Dados primários

O quadro acima apresenta a estrutura salarial dos colaboradores da KCC Móveis e não propõe alterações salariais para nenhum cargo, apenas inclui o cargo de supervisor de suporte técnico. A remuneração dos cargos existentes será mantida, pois além da empresa não poder aumentar muito suas despesas com salários e encargos financeiros sobre a remuneração, os sócios-proprietários afirmam que já pagam salários superiores aos praticados no mercado.

A auxiliar de serviços gerais, presente na classe 1, recebe atualmente mais do que o salário identificado no quadro acima, conforme definido em acordo com os gerentes da empresa.

A classe 3 receberá um salário de R\$ 1.300,00, um pouco a mais que os montadores, para supervisionar as atividades de suporte técnico e para desempenhar algumas atividades que atualmente são de responsabilidade deste setor, mas que apresentam problemas em sua execução, conforme já mencionado neste trabalho.

A classe 4 possui o menor salário bruto, visto que as vendedoras recebem, além do salário fixo, comissão sobre as vendas. Somando este salário fixo às comissões, as vendedoras recebem em média, R\$ 1.500,00 por mês. Para esta classe, é proposta uma nova política de remuneração. Além do 1,5% de comissão que a empresa já paga às vendedoras, propõe-se o aumento do valor

¹ A classe 4, apesar de estar classificada na segunda maior faixa de pontuação, apresenta menor salário, pois o valor refere-se ao salário bruto. As vendedoras que se encontram nesta faixa de pontos, recebem comissões sobre as vendas.

da comissão para 2%, sempre que as vendas superarem as metas a serem estabelecidas pelos sócios.

A KCC Móveis possui atualmente, uma folha de pagamento de aproximadamente R\$ 15.900,00. A alteração que ocorrerá na folha após a inclusão deste novo cargo, considerando que os encargos sociais, segundo o SEBRAE (2007) representam 34% para funcionário regular e 59,8% para os cargos comissionados, será de 10%.

Esta alteração foi aceita pelos proprietários, visto que a empresa apresentou um grande crescimento com o passar do tempo, em média 43% ao ano em faturamento. Com o crescimento da empresa, aumenta também a necessidade de mais pessoas trabalhando e auxiliando nas atividades da organização.

Esta estrutura salarial proposta começará a ser aplicada no segundo semestre de 2009, após a contratação do novo colaborador para ocupar o cargo de supervisor de suporte técnico.

4.7 CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO

Pontes (2007) afirma que um Plano de Cargos e Salários não deve servir apenas para administrar salários, mas também, servir como base para o desenvolvimento do homem dentro da organização. Sendo assim, o PCS deve oferecer oportunidade para os colaboradores crescerem na empresa.

Por se tratar de uma empresa familiar, a movimentação vertical na KCC Móveis é quase inexistente, com possibilidades apenas para dois cargos: o auxiliar de montagem, que pode tornar-se montador, e o montador, que pode ocupar o cargo de supervisor de suporte técnico.

O crescimento vertical está condicionado à capacitação que o funcionário buscar para atender os requisitos do cargo. A decisão quanto à progressão vertical é dos sócios-proprietários da empresa, que farão uma análise buscando identificar se o funcionário tem capacidade, habilidade e conhecimento para mudar de cargo.

No entanto, buscando evitar a estagnação para os ocupantes dos outros cargos, e promover a valorização e a permanência produtiva dos colaboradores, este trabalho propõe oferecer possibilidades de movimentação horizontal.

Para identificação da movimentação horizontal dos cargos, estes foram distribuídos em três níveis, cuja titulação será o acréscimo de algarismos romanos I, II, III, e assim por diante, ao final do nome de cada cargo.

O Plano de Carreira foi elaborado através de três fatores: tempo de casa, aperfeiçoamento profissional e avaliação de desempenho. Inicialmente, subirá de nível o colaborador que possuir maior tempo de casa. Neste caso, a cada dois anos que o funcionário completa de trabalho na empresa, ele sobe um nível.

Após a análise do fator tempo de casa, será avaliado o aperfeiçoamento profissional. Neste fator, a empresa irá considerar tanto crescimento no nível de instrução como cursos realizados no SEBRAE, SENAI, ou outras instituições profissionalizantes, que sejam relacionados ao setor em que o colaborador trabalha. Neste caso, a cada ano, será estabelecida uma meta individual de acordo com as necessidades do cargo e também com os cursos existentes, que será definida pela gerência da empresa juntamente com o funcionário. Por exemplo, no primeiro ano a empresa pode definir como meta para o setor comercial, que as vendedoras realizem um curso sobre técnicas de vendas. A cada meta que o colaborador cumprir, ele progride um nível.

O terceiro fator analisado refere-se a uma avaliação de desempenho, ainda a ser criada na organização. Esta avaliação será realizada em todos os setores da empresa e terá como objetivo orientar os esforços dos colaboradores para o alcance das metas e objetivos organizacionais e também propiciar um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades.

Para a progressão horizontal, se for identificado que o funcionário atende aos requisitos necessários, a cada nível que o colaborador progredir, ele terá um aumento de 10% sobre seu salário bruto, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo.

CLASSES	NÍVEIS		
	I	II	III
1	R\$ 600,00	R\$ 660,00	R\$ 726,00
2	R\$ 1.100,00	R\$ 1.210,00	R\$ 1.331,00
3	R\$ 1.300,00	R\$ 1.430,00	R\$ 1.573,00
4	R\$ 690,00	R\$ 759,00	R\$ 834,90
5	R\$ 3.000,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.630,00

Quadro 27: Estabelecimento de faixas salariais

Fonte: Dados primários

Estes critérios de encarecimento foram definidos em comum acordo com os sócios-proprietários da empresa e tem como finalidade fazer com que o funcionário perceba que ele tem possibilidade de crescimento dentro da KCC Móveis, e também que ele possui chances de aumentar sua remuneração, o que segundo os gerentes, pode ser um fator motivador para os colaboradores.

A empresa pode ainda aumentar o número de níveis com o passar do tempo, se perceber que esta prática de progressão horizontal gera resultados positivos, tanto para organização como para seus funcionários. Os colaboradores da empresa possuem espaço para crescimento horizontal, já que todos estão enquadrados no nível I.

Os critérios a serem considerados para o encarecimento devem ser estabelecidos pela KCC Móveis, explicitados aos colaboradores e documentados junto ao órgão competente, no intuito de evitar passivos trabalhistas de isonomia salarial.

4.8 IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANO

Depois de elaborado o Plano de Cargos e Salários e aprovado pelos responsáveis da empresa, o plano será divulgado a todos os funcionários, para que eles tenham conhecimento a respeito de suas possibilidades de crescimento dentro da organização.

O plano proposto não prevê alterações salariais para nenhum dos funcionários, no entanto, com a criação do novo cargo, a empresa terá um aumento considerável em sua folha de pagamento. Ainda, conforme foi proposto, a empresa proporcionará um aumento de 0,05% na comissão sobre as vendas que ultrapassarem as metas estabelecidas pela gerência.

Portanto, como para qualquer alteração financeira, a empresa precisa se programar e estar preparada para enfrentá-la sem maiores dificuldades. Para isso, sugere-se que a contratação do novo colaborador ocorra com certa urgência, pelo menos até final de agosto, pela necessidade que a empresa apresenta em ter uma nova pessoa auxiliando na execução das atividades, e conseqüentemente, para gerar um melhor desempenho para a organização como um todo. Já quanto ao aumento das comissões, sugere-se que esta ocorra somente a partir de outubro, quando o faturamento apresenta um aumento, em decorrência das vendas de fim de ano. Além de a empresa vender mais nesta época, os funcionários do setor comercial terão mais chances em

aumentar sua remuneração, e de certa forma, sentirem-se mais satisfeitos com seu trabalho. Assim, a empresa não sofrerá um grande choque financeiro.

Para manutenção do plano, propõe-se uma revisão anual para que ele não perca sua validade e também se adapte as mudanças que venham a ocorrer na empresa.

É fundamental ainda, tornar todos os funcionários conscientes da importância do Plano de Cargos e Salários para ele possa ser aplicado e valorizado na empresa, atingindo desta forma, os objetivos que são esperados a partir de sua implantação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi elaborar um Plano de Cargos e Salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda., localizada na cidade de Palmas, Tocantins.

A empresa atua há 17 anos no mercado e comercializa móveis de todos os tipos, armários, camas, salas de jantar, colchões, sofás, etc. e artigos para decoração. Possui sete funcionários e dois sócios-proprietários divididos em cinco setores: financeiro, comercial, vendas, suporte técnico e manutenção.

Esta pesquisa foi metodologicamente definida como descritiva e aplicada; descritiva por realizar um diagnóstico da realidade organizacional e aplicada, por possuir interesse prático tendo seus resultados são aplicados na solução de problemas ocorridos na organização.

Caracteriza-se também como estudo de caso, por apresentar uma análise da empresa que permitiu a elaboração do Plano de Cargos e Salários, como pesquisa de campo, porque além de ser realizado na empresa, propõem algo novo a ela, buscando conseguir novas informações acerca do problema para o qual se procura uma solução e *ex post facto*, pelo fato da pesquisadora não ter controle sobre as variáveis, não podendo manipulá-las.

Ainda, este estudo caracterizou-se como qualitativo por aplicar-se estritamente à organização estudada e pela forma como os dados foram coletados e analisados. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os sócios-proprietários da KCC Móveis, questionários aplicados com todos os funcionários, observação assistemática do ambiente organizacional e análise de documentos internos da empresa.

Como principais referenciais teóricos, foram utilizados os autores Pontes (2007), Paschoal (2007), Gil (2001) e Chiavenato (1999).

As transformações ocorridas em todas as áreas afetam também o ambiente organizacional. No mundo competitivo, obtêm sucesso as empresas que encaram seus funcionários como parceiros da organização, e não simplesmente como recursos, como eram considerados antigamente.

Neste sentido, intensificam-se os estudos sobre as práticas que a área de recursos humanos das empresas vem utilizando para valorizar, estimular e motivar seus colaboradores. É neste contexto que tratamos do Plano de Cargos e Salários, uma importante ferramenta que serve como base para as políticas de remuneração dentro das empresas.

O PCS elaborado para a KCC Móveis tem como principal objetivo estruturar as atividades de RH da empresa, que se encontra em fase de expansão, e por isso, é cada vez maior a necessidade de contar com funcionários motivados, que conheçam os cargos e as atividades a serem desempenhadas por cada um deles.

Para facilitar a elaboração deste plano, foram definidos objetivos específicos que norteariam a pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico que busca diagnosticar a situação atual do setor de RH da empresa, observou-se que ela não possui um setor de RH definido. Para a execução das atividades burocráticas de RH, a KCC Móveis conta com o auxílio de uma empresa terceirizada de contabilidade, que é responsável pela folha de pagamento, administração de férias, demissões e admissões, entre outras atividades.

O recrutamento e seleção de pessoal são realizados pelos proprietários da empresa de acordo com a necessidade, não havendo uma política de contratação estruturada. No que se refere ao treinamento, não existe nenhuma rotina a ser seguida. O novo contratado é orientado pelos responsáveis pela contratação e após algumas conversas, passa a conviver no setor do qual fará parte.

Um problema identificado na organização é que por não possuir um PCS, os colaboradores, na maioria das vezes, não tem pleno conhecimento sobre as responsabilidades dentro do cargo que ocupa, o que gera conflitos dentro da empresa.

Com relação ao segundo objetivo específico que é identificar e descrever os cargos existentes na empresa, este foi realizado por meio dos questionários aplicados com os funcionários, por meio das entrevistas semi-estruturadas com os sócios e também por observação do local. A descrição dos cargos apresentou o título, a data de emissão, o setor, descrição sumária e detalhada e identificou as características que o ocupante do cargo deve possuir. A partir dela foi possível especificar quais atividades devem ser desenvolvidas dentro de cada cargo.

Após a descrição dos cargos, estes foram avaliados e classificados de acordo com parâmetros definidos com base em Pontes (2007), no qual cada parâmetro teve um peso atribuído, visando identificar os fatores que apresentam maior grau de contribuição para a empresa. A pontuação do cargo acontecia de acordo com os requisitos necessários para uma pessoa poder ocupá-lo.

No que se refere ao terceiro objetivo específico que procura analisar a necessidade de novos cargos, identificou-se que é essencial para a KCC Móveis a contratação de um novo colaborador para auxiliar e supervisionar as atividades, hoje de responsabilidade dos montadores, como recebimento de mercadorias, controle e saída de produtos, gerenciamento de estoques, entre outras.

O quarto objetivo específico busca definir uma estrutura salarial para empresa e estabelecer critérios de encarecimento. Quanto à estrutura salarial, não foi realizada nenhuma alteração no salário bruto dos cargos existentes, visto que, segundo os proprietários da empresa, os colaboradores já ganham salários maiores que os praticados no mercado. Apenas foram incluídos na folha de pagamento, os salários e os encargos referentes à contratação do novo colaborador. Foi proposto também um aumento de 0,05% nas comissões pagas ao setor comercial, sobre as vendas que ultrapassarem as metas a serem estabelecidas pela gerência.

Esta mudança trará um acréscimo de 10% nos gastos com folha de pagamento da empresa, valor aceito pelos proprietários frente ao crescimento da empresa e da necessidade de novos cargos.

Quanto aos critérios de encarecimento, a movimentação vertical é possível apenas para os cargos de auxiliar de montagem e montador, e cabe ao próprio funcionário capacitar-se buscando atender os requisitos necessários para ocupar este novo cargo.

Com relação à movimentação horizontal, para identificação dos cargos, estes foram distribuídos em três níveis, cuja titulação será o acréscimo dos algarismos romanos I, II e III, e assim por diante, ao final do nome de cada cargo. A proposta foi baseada em três fatores: tempo de casa, aperfeiçoamento profissional e avaliação de desempenho

No primeiro fator, a cada dois anos que o funcionário completar de trabalho na empresa, ele sobe um nível. No segundo fator, a empresa definirá a cada ano, metas individuais, ou seja, cursos que cada colaborador deve realizar para que ele suba um nível. O terceiro fator analisado refere-se a uma avaliação de desempenho, ainda a ser criada na organização. Esta avaliação será realizada em todos os setores da empresa e terá como objetivo orientar os esforços dos colaboradores para o alcance das metas e objetivos organizacionais e também propiciar um melhor acompanhamento e aproveitamento de suas potencialidades.

Para a progressão horizontal, se for identificado que o funcionário atende aos requisitos necessários, a cada nível que o colaborador progredir, ele terá um aumento de 10% sobre seu salário bruto.

O último objetivo específico busca propor diretrizes para a implantação e manutenção do plano. Depois de aprovado pelos proprietários, o primeiro passo é divulgar o PCS a todos os funcionários da empresa, para que estes tenham conhecimento a respeito de suas responsabilidades no cargo que ocupa.

Para implantação do plano, sugere-se que a contratação do novo colaborador ocorra até final de agosto, no entanto, o aumento das comissões ocorra somente a partir de outubro, quando o faturamento apresenta um aumento, em decorrência das vendas de fim de ano. Desta forma, a empresa não sofrerá um grande choque financeiro.

Para manutenção do plano, propõe-se uma revisão anual para que ele não perca sua validade e também se adapte as mudanças que venham a ocorrer na empresa.

É fundamental ainda, tornar todos os funcionários conscientes da importância do Plano de Cargos e Salários para ele possa ser aplicado e valorizado na empresa, atingindo desta forma, os objetivos que são esperados a partir de sua implantação.

Conclui-se que todos os objetivos específicos propostos foram atingidos, bem como o objetivo geral, chegando-se ao resultado final deste trabalho que apresenta o Plano de Cargos e Salários para a KCC Comércio de Móveis Ltda.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a realização de uma avaliação de desempenho a ser aplicada em todos os setores da KCC Móveis. Esta avaliação terá como objetivo analisar o desempenho dos funcionários da empresa em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Servirá também como uma ferramenta que visa contribuir para o fortalecimento do Plano de Cargos e Salários já elaborado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BORGES, Altamiro. **Origem e Papel dos sindicatos**. Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura. ago. 2006. Disponível em:
<<http://www.contag.org.br/imagens/f762origemepapeldossindicatosAltamiroBorges.pdf>>.
Acesso em: 15 mai. 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

EMPREGO, Ministério do Trabalho e. **Classificação das ocupações brasileiras**. Disponível em:
<<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 21 mai. 2009.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, Salvador, v. 2, n. 1, p.53-67, out. 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3a. ed. rev. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992, c1983

HANASHIRO, Darcy M. M. et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

IBGE. **Economia de microempresas**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2009.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS JÚNIOR, Edson Gil de. **Papel dos sindicatos**. Portal da Administração. abr. 2005. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/o_novo_papel_dos_sindicatos/452>. Acesso em: 15 mai. 2009.

MENSHHEIN, Rafael M.. **Maslow e o Marketing**. Portal da Administração. ago 2007. Disponível em: <<http://www.portaldaadministracao.org/search/piramide+de+maslow>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: Manual prático e novas metodologias. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

PLANALTO. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>>. Acesso em: 21 mai. 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: Carreira e Remuneração. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Julio Carlos Alves de. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1982. 57p

SEBRAE. **Porte empresarial, tipos de sociedades, lei geral da microempresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis>>. Acesso em: 21 mai. 2009

SECETO. **Convenção Coletiva do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.seceto.org.br/convencaocoletiva.php?convencao=26>>. Acesso em: 21 mai. 2009.

SECOM. **Economia do Tocantins**. Disponível em: <<http://secom.to.gov.br/noticia.php?id=23278>>. Acesso em: 21 mai. 2009.

TOSIN, Francisco Carlos; BASSANI, Adenilson Geraldo; TANAKA, Edmilson. **Educação Sebrae - Gestão e estratégias financeiras- Empresas industriais e comércio lojista: Guia do Participante 2007**. Curitiba: Editorial Design, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7a ed. São Paulo: Atlas; Fortaleza: MARPE Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

WOOD, Thomaz Jr., e PICARELLI, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3ª edição. Ed. Atlas: São Paulo, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1: Convenção Coletiva do Trabalho

CONVENÇÃO COLETIVA 2008/2009

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO que entre si fazem de um lado o SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE GURUPI E REGIÃO, Registro Sindical n. 46000.005096/96-91, CNPJ n. 00.003.624/0001-62, com base territorial nos municípios de Gurupi, Formoso do Araguaia, Alvorada, Figueirópolis, Peixe, Duere, Aliança do Tocantins, Cariri, Sucupira, Sandolândia e Araguaçu, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. José Luiz Alves da Costa, CPF n. 094.198.961-53, SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 46000.001226/97, CNPJ n. 25.061.524/0002-02, com base territorial no Estado do Tocantins, exceto as cidades de: Porto Nacional, Gurupi e Região, Representado pelo seu Diretora-Presidente Srt^a. Adaneijela Dourado da Silva, CPF n. 335.232.073-04, SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE PORTO NACIONAL, Registro Sindical n. 24000.004016/91, CNPJ n. 26.751.719/0001-58, com base territorial no município de Porto Nacional, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Carlos Magno Reis Gomes CPF n. 557.286.771-34 e de outro lado as seguintes entidades: SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24.210.002347/90, CNPJ n. 25.042.185/0001-28, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Itelvino Pisoni, CPF n. 057.562.430-20, SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindicato n. 24000.006388/92-01, CNPJ N. 25.042.938/0001-03, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Domingos Tavares de Souza, CPF n 323.169.841-34, SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA USO NA AGROPECUÁRIA DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24000.006122/92, CNPJ n. 37.344.785/0001-20, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Valdir de Sá, CPF n. 225.094.379-68, SINDICATO DO COMÉRCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E DE BEBIDAS DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24000.004296/92, CNPJ N. 25.063.447/0001-30, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Hugo de Carvalho, CPF n. 005.489.526-04, SINDICATO DO COMÉRCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 46010.001910/92, CNPJ N. 37.344.900/0001-66, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Procurador Sr. Anselmo da Silva Moraes, CPF n. 004.707.405-15, SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAL ELÉTRICO E ELETRÔNICO DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24000.004295/92, CNPJ N. 25.063.512/0001-28, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Rubens Pereira da Luz, CPF n. 059.143.371-00, SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS, ARTIGOS DE COLCHOARIA E DECORAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24000.004306/92, CNPJ N. 25.063.504/0001-81, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Anselmo da Silva Moraes, CPF n. 004.707.405-15, SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS DO ESTADO DO TOCANTINS, Registro Sindical n. 24000.004300/92, CNPJ N. 25.063.470/0001-25, com base territorial no Estado do Tocantins, Representado pelo seu Diretor-Presidente Sr. Vicente de Paulo Ribeiro, CPF n. 211.019.491-04, e FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DO TOCANTINS, Declaração Sindical n. 24000.004294/92, CNPJ N. 37.344.793/0001-76, com base territorial no Estado do Tocantins, Representada pelo seu Diretor-Presidente Sr. Hugo de Carvalho, CPF n. 005.489.526-04, Representando as categorias não organizadas em Sindicato, ficam justos e convencionados o seguinte: CLÁUSULA PRIMEIRA – DA VIGÊNCIA E DATA-BASE - A presente Convenção Coletiva de Trabalho vigorará de 01 de novembro de 2008 a 31 de outubro de 2009, sendo sua aplicação obrigatória em todas as relações de emprego, firmadas entre os representantes

das entidades sindicais convenientes, no âmbito de suas representações. A data-base da categoria é 1º de Novembro.

CLÁUSULA SEGUNDA – REAJUSTE SALARIAL - Os salários fixos dos empregados do Comércio em toda jurisdição dos Sindicatos convenientes serão reajustados em 1º de novembro de 2.008 em 7% (sete por cento) sobre os salários vigentes em novembro de 2007.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Os empregados admitidos após o mês de novembro de 2007, terão seus salários reajustados proporcionalmente ao número de meses de admissão, observando-se o princípio de isonomia salarial.

PARÁGRAFO SEGUNDO – É obrigatório o reajuste da parte fixa do empregado comissionista, exercente ou não da função de vendas, de acordo com o art. 7º da Lei 6.708/79.

CLÁUSULA TERCEIRA – PISO SALARIAL - Todos os empregados abrangidos pela presente convenção, não poderão perceber Salário Fixo inferior a R\$ 460,00 (quatrocentos e sessenta reais).

CLÁUSULA QUARTA – DOS COMISSIONADOS - Aos vendedores, balconistas ou demonstradores é assegurado um salário fixo na importância equivalente a 01 (um) salário mínimo vigente em cada mês, (+) mais comissão a ser negociada entre as partes, anotada na CTPS.

PARÁGRAFO ÚNICO – Fica assegurado aos empregados que percebem salário fixo (+) mais comissões, que o somatório destas parcelas não será inferior a R\$ 480,00 (quatrocentos e oitenta reais).

CLÁUSULA QUINTA – ADICIONAL PARA O CAIXA - O empregado exercente da função de caixa, fiscal de caixa, responsável pela tesouraria ou encarregado da contagem de fêria diária, fará jus a uma gratificação mensal de 70,00 (setenta reais).

PARÁGRAFO ÚNICO – A conferência dos valores em caixa será feita na presença do operador responsável, quando este for impedido pela empresa de acompanhar a conferência, ficará isento de responsabilidade.

CLÁUSULA SEXTA – ADICIONAL DE TEMPO DE SERVIÇO - Além dos reajustes das cláusulas 2ª, 3ª, 4ª e 5ª, sobre a parte fixa dos salários dos empregados haverá os seguintes adicionais:

I – 4% (quatro por cento) aos empregados que venham a completar mais de 03 (três) anos de serviços na mesma empresa;

II – 6% (seis por cento) aos empregados que venham a completar mais de 05 (cinco) anos de serviços na mesma empresa;

III – 8% (oito por cento) aos empregados que venham a completar mais de 07 (sete) anos de serviços na mesma empresa.

PARÁGRAFO ÚNICO – Os benefícios desta cláusula não poderão ser deferidos cumulativamente.

CLÁUSULA SÉTIMA – HORAS EXTRAS - As horas extras de todos os empregados no comércio serão remuneradas com 50% (cinquenta por cento) de acréscimo sobre o valor da hora normal, quando laboradas nos dias úteis e com adicional de 100% (cem por cento) quando laboradas em domingos e feriados.

CLÁUSULA OITAVA – DA IRREDUTIBILIDADE DAS VANTAGENS - O reajuste salarial, bem como as normas constantes desta Convenção não poderão em caso algum, motivar redução ou supressão de salários, quotas, prêmios, sendo mantidos os percentuais que vinham sendo pagos espontaneamente.

CLÁUSULA NONA – ANOTAÇÕES NA CTPS E COMPROVANTE DE SALÁRIO - Os empregadores se obrigam a anotar na Carteira de Trabalho do Empregado: a função exercida, os percentuais de comissão, adicionais de tempo de serviço, gratificação de função, salário fixo e a fornecer obrigatoriamente comprovante de pagamento de salários, com discriminação de todos os valores pagos e descontados, contendo a identificação da empresa, do empregado e o valor do depósito do FGTS.

CLÁUSULA DÉCIMA – ADIANTAMENTO SALARIAL - Fica facultado aos empregadores o

pagamento de adiantamento de 40% (quarenta por cento) da remuneração mensal, incluindo-se os acréscimos decorrentes dos adicionais, quando devido, até o dia 20 (vinte) de cada mês, ressalvando-se as condições mais favoráveis já praticadas.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DO AVISO PRÉVIO - Quando no decorrer do aviso prévio dado pelo empregador o empregado comprovar já ter conseguido outro emprego fica dispensado do cumprimento do mesmo, sem ônus para as partes, devendo a rescisão ser feita dentro dos prazos estipulados no art. 477, parágrafo 6º, alínea B da CLT.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A empresa comunicará por escrito a data, o local e horário em que o empregado deverá comparecer para o exame médico demissional, para o acerto do TRCT (termo de rescisão de contrato de trabalho), o qual deverá ser entregue até 10 (dez) dias antes do final do aviso prévio.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Quando o aviso prévio for indenizado, o empregador fará constar esta condição nas anotações gerais da CTPS, para que o empregado possa fazer prova junto ao MTE e INSS.

PARÁGRAFO TERCEIRO – O aviso prévio só poderá ser dado em duas modalidades: para ser cumprido trabalhando ou para ser indenizado, devendo o empregador anotar no aviso prévio a modalidade escolhida, não se admitindo o cumprimento em casa. (Art. 21 da IN nº 03 de 21/06/2002)

PARÁGRAFO QUARTO – Durante o aviso prévio dado por qualquer das partes, salvo no caso de reversão ao cargo anterior por exercente de cargo de confiança, ficam vedadas alterações nas condições de trabalho, sob pena de rescisão imediata do contrato, respondendo o empregador pelo pagamento do restante do aviso prévio.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – CÁLCULOS DAS PARCELAS TRABALHISTAS - Para efeito de pagamento de férias, 13º salário, aviso prévio indenizado, licença prêmio e rescisão contratual dos empregados que percebem salários de parte fixa e variável, serão feitos pela média das comissões, DSR e horas extras dos últimos 06 (seis) meses, ou dos meses trabalhados, caso o período seja inferior a 06 (seis) meses.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – RESCISÃO CONTRATUAL - As homologações e pagamentos das rescisões de contrato de trabalho, de empregados com mais de 01 (um) ano de registro na empresa, deverão ser feitas no sindicato profissional da categoria, dentro dos prazos estipulados no parágrafo 6º do artigo 477 da CLT.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – O TRCT deverá ter 05 (CINCO) vias, sendo que uma via deste ficará nos arquivos do sindicato profissional, por 3(três) anos.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Além dos documentos determinados pela Instrução Normativa nº 03 de 21/06/02; as empresas deverão apresentar as guias de recolhimento das Taxas e Contribuições legais devidas aos Sindicatos Laborais e Sindicatos Patronais.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Os recolhimentos que não tenham sido efetuados, deverão ser recolhidos na data da homologação da rescisão.

PARÁGRAFO QUARTO – O empregado que pedir demissão fará jus ao recebimento das férias proporcionais ou vencidas. (Enunciado n. 171 do TST)

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA – DISPENSA COM JUSTA CAUSA - Em caso de dispensa com justa causa, se obriga os empregadores a fornecer por escrito ao empregado à causa e o enquadramento da falta na CLT, sob pena de; por presunção, ser considerada a dispensa sem justa causa.

PARÁGRAFO ÚNICO – O empregado dispensado com justa causa não perderá o direito as férias, vencidas e/ou proporcionais, acrescidas do terço constitucional, na forma do parágrafo 1º, do Art. 15, da IN 03 de 21/06/2002.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA – DESCONTOS DE PREJUÍZOS - Fica vedado aos empregadores descontarem dos salários dos empregados, os prejuízos decorrentes de recebimentos de cheques sem provisão de fundos ou outra modalidade de pagamentos, previamente vistados pelo responsável pela empresa ou preposto; de mercadorias expostas, deterioradas ou vencidas, ou casos análogos, além de eventuais diferenças de estoque; salvo na ocorrência de culpa ou dolo do empregado ou inobservância do regulamento da empresa.

PARÁGRAFO ÚNICO – A inobservância do disposto nesta cláusula sujeitará o empregador a ressarcir ao empregado, o valor descontado, com acréscimos legais da data do desconto.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA – TRABALHADOR SUBSTITUTO - Nas substituições temporárias superiores 15 (quinze) dias, o substituto fará jus à diferença salarial existente entre ele e o substituído, a título de gratificação de função, até o último dia que perdurar a substituição.

PARÁGRAFO ÚNICO - Terminada a substituição deixará de existir a obrigatoriedade do pagamento da referida gratificação por função, não implicando em redução salarial.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – DO TRABALHADOR AFASTADO POR MOTIVO DE AUXÍLIO-DOENÇA - Fica assegurada a estabilidade provisória de 60 (sessenta) dias a contar da data do retorno ao trabalho ao empregado afastado por motivo de auxílio-doença.

PARÁGRAFO ÚNICO – Os exames admissionais, periódicos e demissionais serão obrigatórios e exclusivamente por conta do empregador.

CLÁUSULA DÉCIMA OITAVA – EMPREGADO QUE SE APOSENTA - Os empregadores concederão um abono equivalente ao valor de 01(um) salário mínimo ao empregado que se aposentar por tempo de serviço, por invalidez ou idade.

CLÁUSULA DÉCIMA NONA – AUXÍLIO FUNERAL - Quando ocorrer o falecimento do empregado à empresa concederá aos herdeiros legais, uma ajuda financeira para custear as despesas funerárias na importância equivalente a 01 (um) salário mínimo e em caso de falecimento do cônjuge ou do filho menor a ajuda financeira será equivalente a 1/2 (meio) salário mínimo vigente na época que ocorrer a morte, pago até 30 (Trinta) dias após a entrega da copia do atestado de óbito na empresa.

CLÁUSULA VIGÉSIMA – LICENÇA PRÊMIO - As empresas concederão licença prêmio remunerada de 30 (trinta) dias aos empregados, a cada 10 (dez) anos de serviços prestados na empresa, calculada na forma da cláusula 12ª, Licença esta que será concedida no prazo de até 90 (noventa) dias, da data que completar os dez anos.

PARÁGRAFO ÚNICO – Mediante acordo entre empregado e empregador a mesma poderá ser indenizada, devendo o acordo ter assistência do Sindicato dos Empregados.

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMEIRA – DA LICENÇA PATERNIDADE - A licença paternidade será de 05 (cinco) dias corridos, conforme disposto no art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA – ACOMPANHAMENTO DE FILHO - Terá caráter de falta justificada a ausência da empregada ao trabalho quando se der em virtude do acompanhamento do filho, com até 14 anos ou inválidos, em consultas médicas, odontológicas ou internação mediante apresentação de atestado médico.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A garantia desta cláusula aplicar-se-á ao empregado viúvo, separado ou divorciado que detenha a guarda de seus filhos.

PARÁGRAFO SEGUNDO – As empregadas que estejam amamentando o filho, até que este complete 06 (seis) meses de idade, terá direito, durante a jornada de trabalho, a dois intervalos especiais, de meia hora cada um, para amamentar o filho, sem prejuízo do intervalo para refeição e descanso. Art. 396 da CLT.

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCEIRA – DO UNIFORME - Quando as empresas exigirem expressamente o uso de uniformes, entendido como tal vestuário padrão, com ou sem emblemas, bem como equipamentos necessários ao exercício da atividade ficam obrigados a fornecê-lo gratuitamente.

PARÁGRAFO ÚNICO – O uniforme e outros equipamentos obrigatórios ao exercício regular da atividade, serão fornecidos pelo empregador mediante comprovante de fornecimento discriminado e com cópia para o empregado, sendo os mesmos de propriedade do empregador estando o empregado obrigado a mantê-lo sob sua guarda e a devolvê-los, na situação em que se encontrarem, sempre que solicitados.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUARTA – ASSENTO NO TRABALHO - Aos vendedores em geral é assegurado o direito de uso de assento no local de trabalho, colocado pela empresa como previsto em lei.

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA – VALE TRANSPORTE - As empresas ficam obrigadas a fornecer vale-transporte a seus empregados, obedecendo aos preceitos da Lei nº 7.418 de 16/12/85, Lei nº 7.619 de 30/09/87 e Decreto nº 95.247 de 17/11/87.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA – EXAME VESTIBULAR - O empregado que se submeter a exame de vestibular terá abonada a falta nos dias de exame desde que comprove o comparecimento e deverá avisar à empresa com 05 (cinco) dias de antecedência.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SÉTIMA – DO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO COMÉRCIO - O horário de abertura e fechamento do comércio será de acordo com o Código de Postura de cada Município.

PARÁGRAFO ÚNICO – DOS FERIADOS - LEI Nº 11.603, DE 5 DE DEZEMBRO DE 2007. Art. 6º-A. Fica permitido o trabalho nos feriados exceto nos dias: 2 de novembro – Finados, 15 de novembro - Proclamação da República, 25 de dezembro – Natal, 1º de janeiro - Confraternização Universal, 23 de fevereiro - Dia do Comerciante, 10 de abril - Paixão de Cristo, 1º de maio - Dia Mundial do Trabalho, 11 de junho – corpus Christi, 7 de setembro - Independência do Brasil, 5 de outubro - Criação do Estado do Tocantins, 12 de outubro - Nossa Senhora Aparecida e o dia de Aniversário de cada cidade. Fica facultativo a abertura do comércio nos demais feriados municipais, desde que seja acordado com o sindicato laboral, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

CLÁUSULA VIGÉSIMA OITAVA – COMPENSAÇÃO DE HORAS EXTRAS

As empresas poderão fazer acordo de compensação de horário, respeitando o limite máximo de 10 (dez) horas diárias, de forma que o excesso de horas de um dia seja compensado pelo correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda o período máximo de 30 (trinta) dias para que se efetive a referida compensação. Ultrapassado os prazos sem que tenha havido a compensação, a empresa se obriga a efetuar o pagamento das aludidas horas extras.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Devendo o acordo de compensação de horário ter assistência do Sindicato dos Empregados.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Na hipótese de rescisão de contrato de trabalho sem que tenha havido a compensação integral da jornada extraordinária, na forma desta Cláusula, fará o trabalhador jus ao recebimento das horas extras não compensadas, calculadas sobre o valor da remuneração na data da rescisão.

CLÁUSULA VIGÉSIMA NONA – DO PERÍODO NATALINO - Os empregados no comércio poderão trabalhar do dia 15/12/08 à 24/12/08, até às 22h00; mediante remuneração de horas extras a base de 50% (Cinquenta por cento) da hora normal, sendo neste caso obrigatório o cumprimento do disposto nos artigos 59 e 384 da CLT; o dia 21/12/08, por ser Domingo, fica facultado ao empregado o seu comparecimento, desde que comunique com antecedência, sendo às horas extras de 100% (cem por cento) sobre o valor da hora normal.

PARÁGRAFO ÚNICO – Os empregadores no período de que se trata esta cláusula, após a jornada normal, fornecerão obrigatoriamente lanche ao empregado, ou pagar-lhe-á a importância equivalente a 3,5% (três vírgula cinco por cento) do salário mínimo vigente no mês.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA – DIA DO COMERCÍARIO - O repouso a que se refere ao art. 67 da CLT, o art. 1º da Lei nº 605/49 e os art. 1º e 4º do Decreto nº 27.048 de 12/08/49, será na Segunda-feira de carnaval, quando será comemorado o “Dia do Comerciante”, não havendo expediente para estes, nesta data, totalizando com o Domingo 48 (quarenta e oito) horas contínuas de folga, ficando desta forma proibido o funcionamento do comércio no dia acima citado, com o labor do empregado.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Exceto os supermercados que poderão optar pela Segunda-feira posterior; ou compensar dentro do prazo de 10 (dez) dias úteis, mediante a escala de compensação encaminhada ao Sindicato Laboral com antecedência mínima de 10 (dez) dias.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA PRIMEIRA – DIRIGENTES SINDICAIS - Fica estabelecido que os membros efetivos da Diretoria do Sindicato não poderão sofrer prejuízo salarial por falta ao

serviço quando convocados para realização de Convenção Coletiva de Trabalho desta categoria e um Congresso por ano, cabendo as empresas abonarem as suas faltas, desde que o Sindicato comunique com antecedência mínima de 10 (dez) dias, e que não ultrapasse a um empregado por empresa.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – É assegurado ao empregado eleito para o cargo de diretor sindical, o livre exercício de suas funções, sendo vedada sua transferência para lugar que lhe torne impossível o exercício de suas atribuições sindicais.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Fica facultado às empresas permitir a divulgação em quadro ou mural, com acesso aos empregados, de editais, comunicados, notícias sindicais, editados pelos sindicatos convenientes.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA – DAS COMISSÕES DE CONCILIAÇÃO PRÉVIA

INTERSINDICAL – Ficam mantidas as Comissões de Conciliação Prévia Intersindical, criadas através de aditivo à CCT2000/2001, firmada em 17/10/2000.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA TERCEIRA – CONTRIBUIÇÃO ASSISTENCIAL - Por deliberação das respectivas Assembléias Gerais Extraordinárias, as empresas estão autorizadas a descontar do total bruto da remuneração dos seus empregados, associados, abrangidos na base territorial dos Sindicatos Laborais, a importância correspondente a 10% (dez por cento); sendo 5% (cinco por cento) sobre o total bruto da remuneração do mês novembro/2008 e 5% (cinco por cento) sobre o total bruto da remuneração do mês de maio/2009, limitando-se a base de cálculo ao teto de 04 (quatro) salários mínimos, cuja verba será destinada ao custeio do funcionamento dos Sindicatos, de acordo com as necessidades da categoria.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Os descontos previstos nesta cláusula deverão ser recolhidos até o dia 10/12/2008 e 10/06/2009 em guias próprias fornecidas pelos sindicatos, nas agências da Caixa Econômica Federal ou agências Lotéricas, sob pena de sanções legais, deste valor o Sindicato repassará 11% a FETRACOM - GO-TO.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Os empregados que não estiverem trabalhando nos meses destinados aos descontos, os mesmos deverão ser efetuados no primeiro mês seguinte ao do reinício ao trabalho procedendo-se o recolhimento até o décimo dia do mês subsequente.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Os empregados admitidos após abril/2009, estão sujeitos apenas ao desconto da segunda parcela, obedecendo-se os prazos previstos nos parágrafos anteriores.

PARÁGRAFO QUARTO – O recolhimento efetuado fora dos prazos previstos obrigará ao empregador a pagar a multa de 2% (dois por cento) e juros de mora de 1% (um por cento) ao mês ou fração.

PARÁGRAFO QUINTO – Fica condicionado o recolhimento do desconto assistencial, previsto nesta cláusula, a oposição do empregado, no prazo de 10 (dez) dias, antes do primeiro pagamento reajustado, cuja manifestação deverá ser de próprio punho, de forma individual, na sede dos Sindicatos Laborais ou via correio, com aviso de recebimento (AR) nas cidades onde os sindicatos têm extensão de base.

PARÁGRAFO SEXTO – As empresas abrangidas pela presente convenção ficam obrigadas a encaminhar ao sindicato dos empregados dentro do prazo de 15 (quinze) dias contado da data do recolhimento das contribuições dos seus empregados, xerox da guia paga anexa à relação nominal dos empregados contribuintes, indicando a função de cada um, o salário percebido no mês a que se corresponder à contribuição e o respectivo valor descontado.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUARTA – CONTRIBUIÇÃO ASSOCIATIVA - As empresas se obrigam a descontar em folha de pagamento dos empregados sindicalizados, desde que por eles devidamente autorizadas, nos termos do artigo 545 da CLT, as mensalidades a favor do Sindicato dos Empregados, quando por este notificadas, e que serão pagas diretamente ao Sindicato, através de pessoa credenciada por este, a qual comparecerá à empresa para recebimento e quitação ou por meio de boleto bancário, dentro de 5 (cinco) dias úteis após o desconto.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUINTA – CONTRIBUIÇÃO CONFEDERATIVA - As empresas cujo Sindicato Patronal representante da sua categoria econômica seja signatária desta

convenção se obrigam a recolher ao respectivo Sindicato, a Contribuição Confederativa, prevista no Artigo 8º, inciso IV da Constituição Federal.

PARÁGRAFO ÚNICO – A Assembléia Geral de cada Sindicato, prevista no mesmo dispositivo constitucional, fixará o valor da Contribuição Confederativa devida pelas empresas para o exercício 2008/2009.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEXTA – DA RENEGOCIAÇÃO - As mudanças determinadas na política econômica e salarial, por parte do Governo Federal, ensejarão a renegociação dos termos deste instrumento normativo, no que se referem as cláusulas que forem atingidas por tais mudanças.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SETIMA – DA VIOLAÇÃO DA PRESENTE - Os empregadores ou empregados que violarem os dispositivos da presente Convenção Coletiva de Trabalho ficam sujeitos à multa equivalente a 30,00 (trinta reais) por infração, revertido tal valor em favor da parte prejudicada.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA OITAVA – PUBLICIDADE DA CCT - Fica estabelecido, que as partes promoverão ampla publicidade dos termos desta convenção.

E por estarem assim justos e convencionados, firmam a presente em tantas vias quantas necessárias, determinando-se ainda de comum acordo, que seja encaminhada à DRT – Delegacia Regional do Ministério do Trabalho, para depósito, registro e arquivo.

Palmas - TO, 25 de novembro de 2008.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE GURUPI E REGIÃO
JOSÉ LUIZ ALVES DA COSTA – PRESIDENTE

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DO ESTADO DO TOCANTINS
ADANEIJELA DOURADO DA SILVA – PRESIDENTE

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE PORTO NACIONAL-TO
CARLOS MAGNO REIS GOMES – PRESIDENTE

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, DE SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DO
TOCANTINS.
HUGO DE CARVALHO – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DO ESTADO DO TOCANTINS.
ITELVINO PISONI – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO
TOCANTINS
DOMINGOS TAVARES DE SOUZA – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS PEÇAS E
ACESSORIOS PARA USO NA AGROPECUARIA DO ESTADO DO TOCANTINS.
VALDIR DE SÁ – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO ATACADISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E DE BEBIDAS DO
ESTADO DO TOCANTINS.
HUGO DE CARVALHO – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE MATERIAL ELETRICO E ELETRÔNICO DO ESTADO
DO TOCANTINS.
RUBENS PEREIRA DA LUZ – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE MÓVEIS E ARTIGOS DE COLCHOARIA E
DECORAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS
ANSELMO DA SILVA MORAES – PRESIDENTE

SINDICATO DO COMERCIO VAREJISTA DE VEICULOS, PEÇAS E ACESSORIOS DO ESTADO
DO TOCANTINS.
VICENTE DE PAULO RIBEIRO – PRESIDENTE

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Entrevista semi-estruturado com os sócios-proprietários

1. Qual a razão social da empresa?
2. Quantos sócios possui a empresa? Como é a divisão de quotas?
3. Quantos funcionários a empresa possui? Em qual setor cada um deles trabalha?
4. Qual a localização da empresa?
5. A empresa está enquadrada no simples nacional?
6. Como surgiu a idéia do negócio? Quais os fatores que o levaram a abrir a empresa no Tocantins?
7. Quando foi fundada a empresa e quais eram as principais dificuldade no início?
8. Qual o tipo de produto que a empresa comercializa?
9. Existe um setor de RH na empresa? Quem é responsável pelas atividades do setor?
10. A empresa tem apresentado crescimento ao longo do tempo? Tem capacidade de expansão?
11. Os funcionários recebem algum benefício? Qual a forma de remuneração dos mesmos?
12. Vocês sentem alguma dificuldade em encontrar colaboradores com o perfil desejado no momento da contratação? Quais? Qual setor tem maior dificuldade?
13. Vocês sentem falta de mais pessoas trabalhando na empresa?
14. Qual é o meio mais utilizado para contratar pessoas?
15. Vocês realizam treinamento com seus funcionários? Quanto tempo?
16. Como é feita a definição do salário? Foi realizada alguma pesquisa?

2) Qual é o objetivo do seu cargo? Descreve brevemente o objetivo principal de seu cargo na KCC.

.....
.....
.....
.....

3) Cite a atividade que você considera mais difícil de ser executada. Por quê?

.....
.....
.....
.....

4) Cite a atividade que você desempenha que considera como a mais importante?

.....
.....
.....
.....

PARTE B – ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

Nível de instrução

1) Qual o nível de instrução (formação acadêmica) você considera como mínimo necessário para ocupar seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele que acredita ser necessário para o cargo.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Ensino Técnico |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio | <input type="checkbox"/> Ensino superior |

2) Há necessidade de algum tipo de especialização ou curso complementar? Por quê? Qual(is)?

.....
.....
.....
.....

Experiência

3) Quanto tempo você levou para aprender as atividades que realiza na empresa, sem precisar da ajuda de alguém ?

- Até 3 meses
- De 3 meses a 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 3 anos
- Mais de 3 anos

4) Você acha que a pessoa deve ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, em qual cargo e por quanto tempo?

.....

Complexidade

5) Em sua opinião, qual o grau de complexidade exigida para o desenvolvimento das atividades de seu cargo?

- Pouca: atividades repetitivas
- Média: ações baseadas em normas gerais
- Alto nível: ações/decisões independentes ou originais

Iniciativa

6) Quem supervisiona seu trabalho? (Nome e Cargo)

.....

7) Como seu superior controla seu trabalho?

- Em todas as fases
- Na fase inicial e final
- Apenas na fase final
- Apenas na fase inicial
- Pelo resultado do trabalho

8) Quais as decisões tomadas que você precisa antes recorrer ao seu supervisor?

.....

Esforço visual, mental e físico

9) Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é a concentração visual exigida?

- Pouco esforço visual
- Esforço visual normal
- Esforço visual acentuado
- Esforço visual muito acentuado

9.1 Qual é a frequência do esforço visual exigido?

- Ocasional
- Frequente

10) Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é a concentração mental exigida?

- Pouco esforço mental
- Esforço mental normal
- Esforço mental acentuado
- Esforço mental muito acentuado

10.1 Qual é a frequência do esforço mental exigido?

- Ocasional
- Frequente

11) Em relação ao desempenho de seu cargo, qual é o esforço físico exigido?

- Esforço físico normal: trabalhos leves que não exigem esforço físico
- Esforço físico médio: movimentação de objetos leves
- Esforço físico razoável: esforço físico contínuo

11.1 Qual é a frequência do esforço físico exigido?

- Ocasional
- Frequente

Responsabilidade por equipamentos

12) Relacione as máquinas, ferramentas e equipamentos utilizados no exercício de sua função.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Condições de trabalho

13) Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pressão | <input type="checkbox"/> Odores |
| <input type="checkbox"/> Calor | <input type="checkbox"/> Chuva/Sol |
| <input type="checkbox"/> Frio | <input type="checkbox"/> Poeira |
| <input type="checkbox"/> Gases | <input type="checkbox"/> Fumaça |
| <input type="checkbox"/> Graxa | <input type="checkbox"/> Umidade |
| <input type="checkbox"/> Outros. | |

14) A maior parte do seu trabalho é executada:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Em pé | <input type="checkbox"/> Sentado |
| <input type="checkbox"/> Andando | <input type="checkbox"/> Agachado |

15) O peso carregado é:

- | | | |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Leve | <input type="checkbox"/> Médio | <input type="checkbox"/> Pesado |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|

15.1) E é carregado:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> Frequentemente |
|---|---|

Responsabilidade por numerários

16) No desempenho de suas atividades, você manuseia, guarda, ou é responsável por algum bem de capital, tais como dinheiro, aplicações financeiras, etc.? Em caso afirmativo, cite quais.

.....

Responsabilidade por contatos

17) No exercício de sua atividade, você é responsável por algum contato externo, como por exemplo com clientes, consumidores, outras empresas, etc.? Quais?

.....

Responsabilidade por assuntos confidenciais

18) No desempenho da sua função, você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

.....
.....
.....

19) Quais as conseqüências que a divulgação destas informações poderia causar à empresa?

.....
.....
.....

Responsabilidade por erros

20) Quais os prováveis erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que conseqüências teriam?

.....
.....
.....

Responsabilidade por supervisão

21) Você supervisiona o trabalho de outras pessoas?

() Sim () Não

21.1 Em caso afirmativo, informe o cargo do funcionário supervisionado e o número de funcionários.

Cargos	Número de funcionários
.....
.....
.....

Data

Assinatura do funcionário

Obrigado pela colaboração