

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO FERRAMENTA PARA A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SPERAFICO AGROINDUSTRIAL LTDA – MATRIZ – TOLEDO - PR

ROSANA SIMONELA GALINA¹
IVANETE DAGA CIELO²

RESUMO: Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. Dessa forma, cada vez mais as organizações buscam formas de se aperfeiçoar e ajustar o perfil de seus funcionários com as diretrizes e objetivos organizacionais, isso porque, atualmente a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as constantes mudanças se tornaram os maiores desafios externos. Assim, a vantagem competitiva das organizações está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-as em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias, motivo pelo qual se buscou através do presente estudo a elaboração um plano de cargos e

1 Acadêmica do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe – UNIOESTE – Campus Toledo. simonela@uol.com.br

2 Mestre em Engenharia de Produção; docente do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Unioeste e líder do Grupo de Pesquisa em Secretariado Executivo Bilíngüe - GPSEB

salários para Sperafico Agroindustrial Ltda. Empresa de grande porte, sua matriz localiza-se no município de Toledo - Pr, e dispõe de uma gama de produtos que atendem desde o produtor até o consumidor final, sendo que a principal atividade da empresa esta na armazenagem e industrialização de grãos, agregando valor ao produto, gerando mais impostos, criando empregos e, além de disso, tornando o mercado mais competitivo atendendo as necessidades do consumidor. Para seu desenvolvimento e posterior implantação, inicialmente fez-se uma revisão da literatura existente, pesquisa diagnóstico da organização e posterior elaboração do plano de cargos e salários para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos humanos; cargos; salários.

ABSTRACT: Dealing with people in the organizations is a responsibility which, nowadays, covers itself of complexity so bigger than a few years ago. In this way, each more time the organizations look for ways of improving and fit their workers' profile with the route and business objectives, that's because, nowadays the globalization, the competition, the strong impact from the technologies and the frequent changes became the biggest extern challenges. So, the competitive advantage of the companies is in the way to use the people's knowledge, placing them in action, quickly and efficient, at the search for satisfying solutions, motive which has been searched through the present study for making a functions and salaries plan to Sperafico Agroindustrial Ltda. Large and strong company, its matrix is located in Toledo-Pr, which disposes of a variety of products that attend since the producer until the final consumer, the main service of the company is at the industrialization and the storing of grains, gathering value to the product, generating more taxes, creating more jobs and, mainly, becoming the most competitive market attending the consumer's necessities. In order to its development and after implant, first has been made a review of the existent literature, diagnostic research of the organization and after elaboration of the functions and salaries plan to the organization.

KEY- WORDS: Human resources; functions; salaries.

1 INTRODUÇÃO

Para atender aos desafios da competitividade global, as organizações estão enfrentando uma série de rupturas em seus paradigmas e se vêem compelidas a implantar novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos humanos.

Assim, a atual tendência das organizações aponta para um processo de administrar com as pessoas, ou seja, gerir a organização juntamente com os colaboradores, considerando-os sujeitos ativos do processo produtivo e decisório. No entanto, para administrar com essa premissa é indispensável que tais colaboradores estejam satisfeitos com a organização e desempenhando tarefas que estejam ajustadas ao seu perfil (DUTRA, 1996).

Partindo desse pressuposto, cabe a organização a tarefa de se adequar ao processo de preparação do trabalhador, do qual as organizações dependerão para atingir o novo padrão tecnológico imposto pela concorrência. E para obter melhores resultados e ter sucesso, será preciso investir em tecnologia, e, sobretudo no capital humano. Este capital nada mais é do que as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização independente do nível hierárquico ou tarefa que executam, elas trazem para a organização suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções.

E é dentro deste contexto que a Sperafico está reavaliando e inovando suas estratégias administrativas, buscando nesta nova fase o capital humano como ponto extremo de sua pirâmide hierárquica e que merece total atenção, isto porque, a atual administração de pessoas da Sperafico, ainda não possui uma política interna sólida. O sistema de remuneração é insipiente, seguindo apenas as tabelas propostas por sindicatos em acordos coletivos, ou conforme a categoria do cargo. Já a forma de avaliação quanto às remunerações é definida através das funções com ênfase nos resultados e no conhecimento e interesse que o colaborador demonstra.

Atualmente, empresas menos organizadas deixam as carreiras de seus colaboradores ao acaso, pois muitos trabalhadores estão em posições qualificadas ou semiqualificadas e não conseguem visualizar qualquer perspectiva de carreira, encarando suas posições como definidas. Isto geralmente ocorre em funções cujo trabalho é repetitivo, aborrecido e que não apresenta qualquer desafio (CHIAVENATO,2000). Assim, o principal intuito da elaboração do Plano de Cargos e salários é de propiciar justiça e equidade interna e principalmente visão de futuro para o colaborador, fazendo com que este fique motivado para crescer e desenvolver-se profissionalmente.

Ciente da importância que as pessoas exercem nas

organizações e da necessidade constante de novas formas de gestão, visando maior agilidade nos processos e conseqüente qualidade e produtividade, é que a Sperafico Agroindustrial Ltda abre espaço para estudos desta natureza. Inicialmente um estudo para a implantação de um plano de cargos e salários na matriz como projeto piloto, podendo se estender para demais filiais espalhadas pelas regiões Sul, Centro Oeste e Norte do país.

Com o desenvolvimento deste estudo, propõe-se uma reestruturação quanto à administração de pessoal na empresa, incluindo critérios claros em relação às promoções, ajustes salariais, e demais tomadas de decisões que englobam a adequação dos indivíduos nos cargos.

Após a elaboração do plano de cargos e salários, a organização se torna acessível para o desenvolvimento do plano de carreiras, que atualmente é considerado a resposta mais completa para as necessidades das organizações modernas na gestão de seus recursos humanos.

No entanto, inúmeras vantagens podem ser creditadas a uma eficiente gestão de pessoas. No grupo Sperafico, a principal busca contínua, é para que seus colaboradores sejam agentes pró-ativos, dotados de visão própria e, sobretudo satisfeitos com a empresa e com o trabalho que desenvolvem.

2 METODOLOGIA

Este estudo seguiu a tipologia de proposição de planos, ou seja, buscou apresentar soluções para o problema diagnosticado: a necessidade da existência de uma tabela de cargos e salários e um plano propriamente dito, para melhorar a atual gestão de pessoas na Sperafico Agroindustrial, matriz em Toledo-Pr.

Assim, inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica que viabilizou uma prática fundamentada no estudo de referências atualizadas, escolhidas de acordo com a qualidade e o destaque do autor.

Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, prevalecendo à observação do ambiente interno e externo seguido de uma análise interpretativa dos dados, com ênfase na perspectiva dos cargos pesquisados, sempre levando em consideração a situação

atual da organização e a posição que esta inserida no mercado de trabalho.

Após a análise dos cargos, fez-se a comparação dos salários aplicados pela empresa com os das demais empresas do setor. Ainda, realizou-se a avaliação dos cargos visando à elaboração de uma política salarial, a estrutura dos cargos e salários, que se acredita possibilitar o crescimento e desenvolvimento profissional do colaborador.

Posteriormente, fez-se uma revisão de todas as etapas realizadas e apresentou-se a empresa o plano de cargos e salários que foi analisado e validado pela direção da empresa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Revisão Teórica

A administração de RH é uma área que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e no aumento da produtividade, ou seja, é a área que trata do recrutamento, seleção, cargos, salários, serviço social, benefícios, treinamento, higiene, desenvolvimento, manutenção, controle, segurança do trabalho e avaliação de pessoal (GIL, 1994).

A administração de cargos e salários, parte fundamental da administração de recursos humanos nas organizações, sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais, pois é através dela que foram encontradas alternativas condizentes com a maior participação dos empregados no sucesso das empresas, resultando, em maior benefício para os empregados.

A preocupação central da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia, e o equilíbrio externo é alcançado através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho (PONTES, 1998).

Mas, para que o equilíbrio interno e externo seja mantido é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários, e para que se possa elaborar um programa desta natureza deve seguir algumas etapas para seu desenvolvimento.

O planejamento compreende a elaboração de um roteiro de ações, para que se possa atingir um determinado objetivo proposto. Por isso, o procedimento a ser seguido no plano de cargos e salários são as etapas definidas na fase do planejamento.

De início são propostos os objetivos quanto à elaboração do plano. É fundamental conhecer a realidade da organização nos aspectos relacionados com o assunto: “tipo e quantidade de ocupações, organograma, local de trabalho, políticas, práticas e problemas existentes e etc” (CASTRO ET AL., 2002, p. 421).

Uma das primeiras etapas a ser seguida para provar a eficiência do plano é a divulgação do mesmo. Isto para os proprietários, diretores, gerentes e chefias e posteriormente depois de aprovado pela diretoria da empresa, deve ser apresentado aos colaboradores em geral como forma motivacional, demonstrando assim a preocupação da organização com seu capital humano, sendo que eles estarão envolvidos em algumas fases do desenvolvimento do plano e ainda isto é importante por demonstrar um ponto de vista da política de comunicação e transparência.

No entanto, conclui-se que esta fase do planejamento e divulgação é o momento adequado para apresentar o objetivo do plano de cargos e salários, buscando amenizar a insegurança que poderá surgir, pois explicando qual a metodologia e os resultados que serão obtidos com o programa é fundamental para o desenvolvimento do mesmo.

3.1.1 Análise dos cargos

A análise dos cargos contempla a coleta de dados para posterior descrição e especificação. Pode ser definida como o “estudo que se faz, para deduzir informações sobre as tarefas dos componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante” (PONTES, 1998, p. 35). A partir desta definição é possível descrever o real significado da tarefa: “conjunto de funções substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes” (op. cit., p.36).

Para tanto, na Sperfico Agroindustrial, a análise e descrição dos cargos foram realizadas, inicialmente através de pesquisa realizada junto aos colaboradores da empresa com a finalidade de descrever as

tarefas e as especificações exigidas do cargo, resultando na sua descrição e especificação de cada cargo existente na organização.

Para obter as informações do cargo, foi elaborado um “kit” questionário que foi distribuído a todos os colaboradores da área administrativa para que efetuassem o preenchimento. O “Kit” questionário incluiu um formulário com foco na descrição do perfil dos cargos e dois modelos de preenchimento, um para cargo administrativo e outro para gerência.

O processo de análise dos questionários para especificação e descrição do cargo, resultou na criação do Manual de Descrição de Cargos da Área Administrativa da Sperafico Agroindustrial. Este manual foi elaborado para facilitar os processos das etapas posteriores, foram destacadas as principais responsabilidades de forma genérica de cada cargo.

Após a conclusão da elaboração do manual, foi possível iniciar o processo de avaliação dos cargos, em que foram classificados de acordo com suas classes.

3.1.2 Avaliação dos cargos

O processo de avaliação dos cargos compreende a análise e a comparação, com o objetivo de colocá-los em ordem de importância. Esse sistema de avaliação está envolvido com a descrição e a especificação dos cargos, do qual abstrai-se a base para a avaliação dos cargos e, posteriormente, resultará na fixação de salários (RESENDE, 1991).

Dessa forma, os cargos foram avaliados em função das características necessárias para o desempenho satisfatório de suas tarefas e responsabilidades, já os salários avaliados de acordo com os conhecimentos, habilidades, complexidades nas tarefas, esforço mental ou intelectual utilizado para solução de problemas do cargo e responsabilidades por tarefas ou resultados finais.

Nesta avaliação foi utilizado como modelo base, o método da Tabela-Guia elaborado por Silva (2006). A opção por este método se deu em função de ser utilizada com êxito por diversas empresas que iniciaram a estruturação da sua área de cargos e salários. Sendo que, a metodologia escolhida para a avaliação dos cargos neste caso, foi à quantitativa e por pontos, pois esta proporciona maior precisão e objetividade para o desenvolvimento do plano.

Como a metodologia por pontos na avaliação dos cargos, varia muito, foi estabelecido um padrão para esta avaliação, sendo considerados três indicadores, por se destacarem devido sua importância no processo, e estes foram utilizados como base para a avaliação dos cargos: o conhecimento necessário para um desempenho plenamente satisfatório no cargo, não importando a forma como foi adquirido, se através da educação formal ou da experiência prática, as complexidades, através da observação do tipo de raciocínio necessário para resolver os problemas inerentes às atribuições do cargo, e a liberdade que o ocupante tem para solucionar os problemas e também a responsabilidade, medindo o impacto das decisões ou ações, em termos de contribuição para a organização. Observou-se a autonomia decisória, responsabilidades por valores, contribuição em termos de impacto em resultados finais, que o cargo pode dar à organização.

Para a avaliação no sistema de Pontos, foi ponderada a cada fator uma porcentagem, relativamente à sua importância na avaliação final do cargo. Sendo, considerada que no conjunto de fatores sempre se obteve a soma correspondente a 100% dos requisitos do cargo, e cada fator teve um peso proporcional à sua influência na determinação dos pontos, já destacando os salários a serem comparados na pesquisa de mercado.

Em resumo, para cada conjunto dos fatores citados acima, o cargo recebeu uma avaliação expressa por um “número de pontos” de acordo com a tabela-guia.

3.1.3 Formação do comitê de avaliação

A avaliação final sobre as descrições, foi analisada pelo comitê de avaliação dos cargos, formado pelo Gerente de RH, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro.

Os principais objetivos do Comitê de Avaliação de cargos foram:

- a) Garantir a harmonia e a correta hierarquização dos cargos;
- b) manter critérios uniformes nas avaliações;
- c) garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da empresa.

Depois de certo número de avaliações, começaram a surgir

determinados padrões. Esses padrões ajudaram a comparar os cargos de diferentes departamentos de uma forma mais segura. Considerado que cada avaliação foi realizada com comparações e exemplos concretos de experiências em outras empresas dos participantes do comitê.

Também foi avaliado pelo comitê o manual de responsabilidades e classificação dos cargos, relativo às descrições supostas, sendo que este foi aprovado. Observando que as características dos métodos de pontos, apresenta condições e requisitos para sua utilização com sucesso.

Para o melhor desempenho da avaliação foi repassada aos gerentes a proposta da lista de novas nomenclaturas de cargos para cada departamento, onde foram respondidos os questionamentos de forma clara e tendo a aprovação das descrições.

3.1.4 Classificação dos Cargos

Após os cargos serem aprovados pelo comitê de avaliação, pode-se classificá-los, e para tanto foi utilizada a Tabela-Guia, pois esta é flexível, e permite classificar os cargos de empresas diferentes, em termos de estruturas organizacionais, porte, atividade etc. Sendo que fica apta para possíveis manutenções e ainda permite que alguns espaços fiquem vagos para possíveis mudanças ou surgimento de novos cargos. Ainda, a tabela guia ofereceu opções para a avaliação dos cargos de todos os níveis e pontos já estipulados, pois tem como principal objetivo facilitar a elaboração da hierarquia e as práticas de remuneração da empresa (CASTRO, 2002).

Na classificação dos cargos da Sperfico foram consideradas as importâncias relativas de cada cargo, tendo como linguagem comum determinada pela “Classe” que é agrupar cargos da mesma denominação e com iguais atribuições e responsabilidades, ou pelo número de “Pontos de Avaliação” do cargo, que são representados pelos níveis.

A classificação iniciou-se pelos cargos mais altos da hierarquia, analisando em qual classe da tabela-guia o cargo tinha melhor enquadramento, e para isso foram tomados dois parâmetros básicos para selecionar os cargos:

- a. O conhecimento que possui sobre os requisitos do

- cargo;
- b. o salário recebido pelo ocupante, que representou parte da expressão de como a organização estava avaliando o cargo. Sendo assim, foi atribuída a cada cargo, a classe em que ele foi enquadrado de acordo com a tabela guia e o número dos pontos. O número de pontos é um padrão de cada classe da Tabela tendo apenas dois objetivos:
- c. facilitar a determinação com uma sintonia fina na “distância” entre uma classe de cargos e outra.
- d. permitir a elaboração de uma “curva salarial”, isto é, o desenho de uma linha de tendência que reflita a relação de progressão entre os salários e a classificação do cargo.

O objetivo desta classificação foi estabelecer uma hierarquia da importância relativa dos cargos da empresa.

A Tabela-Guia ofereceu opções para avaliação de cargos até o nível de 1061 pontos (Classe 20), que é um nível que possui referências de mercado e possibilita o estabelecimento de padrões.

Após efetivar a classificação dos cargos, foram construída a tabela de classificação e a tabela salarial com base nas informações existentes, sendo que para elaboração da tabela salarial, foram efetuados médias dos salários reais, ficando assim, apta para a realização da comparação com a pesquisa salarial.

3.1.5 Métodos tradicionais de avaliação

Os métodos tradicionais de avaliação de cargos de acordo com Pontes (1998), são por: escalonamento e graus predeterminados, considerados métodos qualitativos, que têm referência à qualidade das informações, onde serão realizadas análises observatórias para concluir alguma decisão, e ou, análise dos cargos por pontos e comparação de fatores, considera-se os métodos quantitativos, que são expressos através de valores correspondentes a algo determinado, fazendo as comparações devidas e conclusões geralmente através de estatísticas por ter valores ou quantidades envolvidas.

O processo de avaliação de cargos pode ser organizado de diversas formas, dependendo do tamanho da empresa, da cultura dos seus gerentes em relação a administração de cargos e salários e

do grau de transparência desejado pela empresa ao lidar com este assunto, para ser analisado e escolhido o que se enquadra da melhor forma na organização, com base em (CASTRO, et al, 2002).

De certa forma, o processo de avaliação de cargos pode ser de acordo com o tamanho da empresa, da cultura dos seus gerentes em relação à administração de cargos e salários e do grau de transparência desejado pela empresa ao lidar com esse assunto. Esse procedimento assegura a correta avaliação dos cargos, evitando que as preferências pessoais possam distorcer os resultados do trabalho.

3.1.6 Pesquisa salarial

Segundo Huczok (2005), a pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado no mercado de trabalho e deve conter as fases de coleta e de análise dos dados para a tomada de decisões e ser aplicada em empresas que atuam no mesmo ramo, ou que tenham os cargos iguais ou parecidos. Ainda, segundo o autor, a pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação dos critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É através dela que as organizações mantêm o equilíbrio externo.

Todas as empresas precisam de uma referência de mercado como base para sua política de remuneração. Mesmo que a empresa não tenha nenhuma intenção de mudar os salários no curto prazo, ela precisa acompanhar a evolução do mercado, para saber o momento exato em que algumas alterações ou ajuste interno são necessários (op.cit.).

Analisando este contexto que a Sperafico Agroindustrial Ltda, em Janeiro de 2006, participou de uma pesquisa salarial promovida pela empresa A.B. Agrobrasil de Santa Terezinha de Itaipu. As empresas escolhidas para participar da sua pesquisa foram do mesmo ramo e região geográfica, sendo convidadas 20 (vinte) empresas que atuam no ramo de cereais e insumos da região oeste do Paraná, abrangendo cidades como Cascavel, Toledo, Palotina, Santa Helena, Medianeira, São Miguel do Iguaçu e Santa Terezinha de Itaipu.

Como a Sperafico foi parceira na gestão, no setor de RH da AB Agrobrasil, respondendo ao questionário, teve acesso ao caderno final da pesquisa, bem como os dados coletados e a comparação de cada cargo e salários com relação ao mercado pesquisado.

Para tanto, foi analisado o relatório fornecido pela A.B.

Agrobrasil, comparando com as tabelas de classificação de cargos e salários desenvolvidos neste projeto, levando em consideração os conhecimentos da estagiaria e do gerente de recursos humanos da empresa. Teve-se a percepção que a base salarial da pesquisa com a realidade da Sperafico, é coerente, e está dentro dos padrões das faixas existentes no mercado, considerando neste processo o ponto médio do salário calculado em cada cargo.

3.1.7 Estrutura salarial

A estrutura salarial é “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação” (PONTES, 1998, p. 240).

E é nesta etapa que são aplicados os métodos que foram descritos na avaliação dos cargos, e outros termos empregados para a elaboração da estrutura, que serão destacados abaixo, conforme (HUCZOK, 2005):

- a) Curva de referência: linha resultante de equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação dos cargos;
- b) grau: resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual;
- c) salário máximo do grau: referência do maior salário do grau;
- d) salário mínimo do grau: referência do menor salário do grau;
- e) salário médio do grau: media entre os salários máximo e mínimo, ou seja, é valor da curva de referência no grau;
- f) amplitude da faixa: diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau;
- g) classes salariais: passos para a progressão salarial do funcionário no grau;

Estes termos são alguns dos indicadores utilizados para a elaboração da estrutura salarial, o correto é analisar como foi a pesquisa e a avaliação dos cargos e depois definir quais são os termos adequados a serem utilizados.

A partir desta etapa pode-se começar a visualizar os resultados das análises das etapas anteriores como um todo, pois foi construída

a tabela salarial, que representa a organização dos cargos em função da crescente valorização dos mesmos, formando a estrutura dos cargos da Sperafico Agroindustrial na área administrativa.

Na seqüência fez-se a avaliação dos cargos definidos, através da tabela-guia, e elaborou-se uma tabela, que demonstrou as novas nomenclaturas dos cargos da Sperafico. Em seguida elaborou-se a tabela salarial da Sperafico, com as novas nomenclaturas e média dos salários existente. Com a tabela salarial previamente constituída, foram comparadas as pesquisas salariais, que foram desenvolvidas por uma parceria do grupo Sperafico, onde foi colocado algumas amostras deste processo, que foram utilizadas como suporte para comparação de alguns salários e cargos. Diante destes fatores descritos, pôde-se elaborar, a tabela salarial, que é a definição da estrutura organizacional da empresa.

A tabela de cargos e salários fundamentou-se na similaridade, de acordo com a natureza profissional, e a proximidade dos salários pagos atualmente pela empresa.

Como na estrutura de cargos ficou definido o escalonamento de cargos em 20 (vinte) classes distintas, cada classe teve nove faixas salariais, descritas em níveis (I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII e IX), por isso, convencionou-se que a média de mercado encontrada na tabulação dos dados coletados da pesquisa e também considerou-se a média de dissídios fornecidos em anos anteriores pela Sperafico, representando assim a média salarial da organização através do nível V, que conseqüentemente, correspondeu ao salário médio de cada classe. Já a amplitude, ou seja, a diferença percentual entre as faixas de uma mesma classe ficou fixada em 6% - percentual este que poderá ser alterado a qualquer momento, que a empresa desejar.

Salienta-se que a divisão das classes em níveis possibilita uma administração racional dos cargos da empresa, permitindo assim, o uso correto dos salários segundo o desempenho dos colaboradores dentro da política salarial preestabelecida.

3.1.8 Política salarial

A política da administração de cargos e salários deve ser delineada de acordo com a missão ou a estratégia empresarial, ser

coerente com relação ao processo participativo de modo a possibilitar o crescimento do funcionário na empresa e facilitar o trabalho dele com processos integrados, agindo como um mecanismo facilitador do comprometimento do empregado com a organização.

Para Castro et al (2002), a política salarial pode ser descrita em forma de norma ou manual. Nesta descrição devem constar os objetivos e as responsabilidades do plano, destacando como serão as faixas salariais, os aumentos e reajustes, promoções dentre outros aspectos.

No entanto, a Sperafico não possui uma política salarial definida para os seus colaboradores. Para os funcionários da área administrativa os salários são pagos em sua maioria de acordo com sua função e piso da categoria. Porém observa-se que existe dentro da empresa uma divergência em alguns casos de valores de remuneração, sendo que alguns cargos que exigem maior responsabilidade, são remunerados a menor com relação a outros.

Como a organização não possui um planejamento de remunerações em relação aos cargos ocupados pelos seus funcionários, a criação de um plano de cargos e salários, vem a calhar para a empresa, uma vez que possibilita aos colaboradores conhecer suas perspectivas de salário e carreira dentro da empresa. Outro motivo é o de evitar que funcionários que possuem o mesmo cargo recebam remunerações diferentes, o que pode inclusive, causar transtornos legais futuramente.

Para a elaboração das políticas salariais, analisou-se o conjunto das decisões organizacionais tomadas a respeito de remuneração e benefícios concedidos aos funcionários com o objetivo de elaborar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os colaboradores.

Inicialmente, observou-se o clima interno, verificando se existia insatisfação com relação ao salário e o cargo executado, e constatou-se que a insatisfação salarial não está em primeiro plano, mas a insatisfação quanto as possibilidades de crescimento futuro dentro da organização. Salienta-se que como a organização possui dissídio anual de acordo com as convenções coletivas de sindicatos, os colaboradores, tem de certa forma a certeza de que terão seus salários reajustados ao menos uma vez por ano, mas esta avaliação varia de acordo com o colaborador e quais as expectativas que este tem quanto a trabalhar nesta organização.

Por fim, definiu-se a política de administração de cargos e salários na Sperafico, visando reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa foram os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

3.1.9 Manutenção do plano de cargos e salários

Os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos (CHIAVENATO, 2000).

Essa revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos. A estrutura deve ser permanentemente atualizada em função de alterações no mercado de trabalho. Pedese, pelo menos, anualmente, revisão geral do plano.

Ao revisar ou atualizar o plano ou suas políticas, deve-se ater a mesma metodologia adotada para sua concepção. A revisão sem se ater a técnica – por exemplo, alteração de um cargo de uma classe para outra, sem atualização da descrição e especificação, bem como a avaliação do cargo, acaba por desfigurar o plano ao longo do tempo.

A desfiguração, ou a falta de manutenção obrigará a organização a elaborar novo plano, uma vez que o anterior não terá credibilidade no futuro. Portanto, é bem menos custosa a manutenção permanente do programa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A chave para o sucesso pessoal de uma empresa é unir tecnologia e humanismo, técnica e talento, em equipes multidisciplinares de especialistas. Com ou sem crise, ficou para trás o tempo em que os diferenciais de empresas e empreendimentos pessoais eram somente o capital financeiro e a tecnologia. Hoje, sem dúvida, um dos valores mais importantes é o capital humano.

Dentro deste contexto, notou-se que era necessário inovar a administração de pessoas na Sperafico Agroindustrial Ltda, com o

intuito de valorizar de forma coerente seu capital humano e a utilização de uma nova ferramenta para a administração de pessoal: o plano de cargos e salários, que proporcionará inúmeras facilidades pois o programa oferece um sistema de remuneração definido e compatível com a realidade do mercado, fazendo com que o RH não necessite avaliar casos isolados a todo o momento.

Para a empresa, as vantagens podem ser enumeradas em estabelecimento de padrões de remuneração a todos os colaboradores, compatíveis com as atribuições do cargo e as condições do mercado de trabalho, recrutamento e retenção de pessoal competente, que possa contribuir para a melhoria contínua da empresa, buscando valorizar a mão-de-obra, qualificando e remunerando de forma justa, tendo a manutenção da consistência interna, competitividade externa, motivação profissional e o compromisso de todos com as políticas da empresa.

Dessa forma, com a real aplicação deste plano, se torna possível para a empresa desenvolver o programa de avaliação de desempenho e possivelmente criar um plano de carreira.

Todavia, salienta-se a importância da atualização constante das informações para que as empresas não se tornem obsoletas ou incompletas. Portanto, recomenda-se que seja adotado um processo contínuo de revisão e que seja feita a atualização sempre que houver necessidade.

Com relação à evolução do plano, é possível readequá-lo de acordo com o sistema de gestão por competências, ou seja, o que difere é sua forma de avaliação, onde o grande desafio é transformar pessoas comuns em profissionais de alto desempenho, por isso nota-se que é de extrema importância a aplicação de uma avaliação de desempenho tanto para o plano atual quanto para o possível desenvolvimento de um plano por gestão com ênfase nas competências.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, Alfredo Pires et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Ed. 2. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de pessoal**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000.
- DUTRA, Joel de Souza. **Administração de Carreiras**: Uma propos-

ta para Repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUCZOK, Romeu. **Apostila do curso de remuneração plano de cargos e salários**. Curitiba, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**, 7º ed. São Paulo: LTR, 1998.

RESENDE, Ênio, **Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**, São Paulo: Summus, 1991.

SILVA, Vanderlei. **Apostila - Cargos e Salários sem mistério**. [S.I.] 2006. Apostila digitada.