

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA ARTPLAN VASOS

Ana Luiza Bischoff Rafaeli Strey<sup>1</sup>  
Maria Luíza Nigro<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo compreende os estudos realizados no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Nesse contexto, trouxe como estudo de caso a empresa Artplan Vasos, que atua no ramo de produção e comércio de artefatos de cimento, com sua sede localizada na cidade de Curitiba/PR. O objetivo principal é analisar a importância da elaboração de um Plano de Cargos e Salários para as organizações. Na especificidade, trata-se de verificar os cargos existentes na empresa; descrever as funções e responsabilidade de cada colaborador na empresa; definir a estrutura adequada de salário inicial para cada cargo da empresa; definir os planos de cargo e a estrutura de cada carreira; e identificar o perfil e cargos. Conclui-se quanto a necessidade das organizações em alcançar as expectativas dos seus colaboradores, bem como os seus próprios objetivos, sendo essencial um Plano de Cargos e Salários.

Palavras-chave: Cargos e salários. Carreira. Recursos humanos.

### ABSTRACT

This article is based on the studies carried out in the context of the Integrator Project developed in the Human Resources Management Technologist course, by Faculdades Opet. In this context, a case study is an analysis of the company Artplan Vasos, which operates in the field of production and trade of cement artifacts, with its head office located in the city of Curitiba / PR. The main objective is to analyze the importance of building a Salaries Plan for the organizations. In the specificity, it is sought to verify the existing positions in the company; describe the roles and responsibilities of each employee in the company; define the appropriate initial salary structure for each position of the company; define career plans and the structure of each career; and identify the profile and positions. In conclusion, it is understood how much the organizations need to reach the expectations of their employees, as well as their own objectives, being essential a Plan of Positions and Salaries.

Keywords: Positions and salaries. Career. Human resources.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnólogo de Gestão de RH – Faculdades Opet.

<sup>2</sup> Psicóloga, formada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialista em Gestão Executiva e Estratégica de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas. Formação em Psicologia Transpessoal Avançada – UNIPAZ. Tutora EaD na Faculdades Opet.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado das análises realizados no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Partiu-se de um estudo de caso voltado as análises no contexto da empresa Artplan Vasos. Trata-se de um empreendimento voltado à produção e comércio de artefatos de cimento. A empresa é familiar e tem sua sede localizada na cidade de Curitiba/PR, porém, sua atuação abrange todo estado do Paraná.

O objetivo principal deste estudo é analisar a importância da elaboração de um Plano de Cargos e Salários para as organizações. Na especificidade, trata-se de verificar os cargos existentes na empresa; descrever as funções e responsabilidade de cada colaborador na empresa; definir a estrutura adequada de salário inicial para cada cargo da empresa; definir os planos de cargo e a estrutura de cada carreira; identificar o perfil e cargos.

Ao longo dos últimos quinze anos, a Artplan Vasos obteve um crescimento gradativo, contando hoje com uma carteira com mais de quinhentos clientes no atacado da área de floricultura, arquitetura e jardinagem. A empresa busca sempre pela qualidade e inovação de seus produtos. De tal modo, isso também somente possível em face de seus colaboradores, sendo necessário estruturar um plano de cargo e salários adequado às suas necessidades, bem como aos objetivos da empresa.

## O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: CONTEXTO E DEFINIÇÕES

O Plano de Cargos e Salários é realizado pelo setor de Recursos Humanos, sendo uma ferramenta que define e estrutura a relação entre o colaborador e o trabalho por ele realizado. Permite que o funcionário entenda o real sentido do seu cargo, suas responsabilidades e desenvolvimento, sabendo onde está e onde pode chegar.

Segundo Paschoal (2001, p. 04), o cargo, “é a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas as pessoas que compõem em um conjunto mais ou menos formal”. Assim, um cargo é composto de uma função ou um conjunto de funções (tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, então quando um funcionário ocupa um cargo definido, automaticamente tem em mente a função que ele desempenha diariamente decorrente de seu cargo e a descrição deste cargo faz com que cada funcionário saiba quais são as suas atividades, sendo que cada cargo tem seu nível de importância dentro da organização.

Com relação ao salário, pode-se dizer então que o cargo define a remuneração que o colaborador irá receber pela sua atuação. Segundo Chiavenato (2008), a remuneração envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários decorrentes do seu emprego, pois como parceiro da empresa, este funcionário está disposto a investir no seu trabalho com dedicação pessoal, conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição e valorização adequada.

A empresa deve realizar o Plano de Cargos e Salários para possuir uma estrutura organizacional clara e objetiva que gere desenvolvimento e ofereça boas condições de trabalho e remuneração aos seus funcionários, motivando-os a permanecerem na empresa, gerando assim vantagem competitiva (BITENCOUR, 2010). Além disso, o funcionário sente-se seguro quando conhece a estrutura da empresa e sabe que pode ascender sua carreira.

## **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Artplan Vasos foi fundada em quinze de julho de 2001. sua atividade está relacionada a produção e comércio de artefatos de cimento, como: vasos ornamentais, floreiras, bancos de jardim entre outros objetos de decoração do ramo. A empresa é familiar e tem sua sede localizada na cidade de Curitiba/PR, porém, sua atuação abrange todo estado do Paraná.

Ao longo destes quinze anos obteve um crescimento gradativo, contando hoje com uma carteira com mais de quinhentos clientes no atacado da área de floricultura, arquitetura e jardinagem. A empresa busca sempre pela qualidade e inovação de seus produtos. Apresentamos abaixo a descrição da missão, visão e valores adotados pela empresa.

Assim quanto a sua missão: fornecer produtos e serviços com competência, excelência e profissionalismo aos clientes. No que se refere a visão: ter competências reconhecidas pelos clientes, concorrentes, colaboradores e sociedade. E, por fim, os valores: em relação à sociedade, o respeito ao meio ambiente, comprometimento com a prevenção de acidentes, responsabilidade social; em relação à empresa, ser eficiente com eficácia, ser ético e transparente, cumprir todos os contratos, respeitando normas e a lei, e quanto ao pessoal, zelar pela saúde, bem-estar e equilíbrio emocional; manter equilíbrio entre trabalho, lazer e família; proporcionar aprendizado contínuo.

## **DESCRIÇÃO DE CARGOS**

No que se refere a este item, segue-se com a descrição de alguns cargos referenciado ao empreendimento em análise.

O Diretor é o responsável geral pela empresa e pelo direcionamento, planejamento, organização e controle das atividades de todas as áreas da empresa, fixando políticas de gestão dos recursos financeiros, administrativos, estruturação, racionalização, e adequação dos serviços diversos. Desenvolve planejamento estratégico, identifica oportunidades, avalia a viabilidade e faz recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios. Deve orientar seus gerentes na direção da melhor solução entre a satisfação dos clientes e o custo financeiro de implementá-las. Sua principal missão é garantir que seus gerentes estejam alinhados aos objetivos da empresa, ou seja, ao Planejamento Estratégico. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: visão de mercado; gestão estratégica e sistêmica; liderança; gestão de pessoas; autoconfiança; capacidade de decisão, organização, planejamento. E, no que se

refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: bacharel em administração; pós-graduação/MBA em gestão de negócios.

O Gerente de Produção é responsável por assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa. Gerencia custos do departamento de produção, coordenando a programação da produção, controle de qualidade, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais e estoque de produtos acabados. Propor estratégias de melhoria na área de Produção, ou seja, desenvolver e implantar métodos e técnicas que visam melhorar e aperfeiçoar o processo de produção. Gerenciar os cargos de Encarregado de Produção e Assistente de Qualidade. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: Capacidade de Gerenciar pessoas; Planejamento Estratégico; Conhecimentos de programação e previsão de atividades de produção industrial, conhecimento do controle estatístico do processo e outras técnicas. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão da produção, administração ou engenharia de produção; pós-graduação/MBA em gestão de processos.

O Gerente de Logística, aquele que dirige e planeja toda a operação de logística, deve ter uma visão estratégica envolvendo o grande volume da demanda, gerenciar e coordenar o planejamento, manter o controle (físico e administrativo) do estoque, acompanhar a elaboração de inventários, desenvolver o estudo e definir a estratégia para melhorar a eficiência do processo. É responsável por gerir uma série de funções de logística que incluem operações de depósito, armazém e distribuição, previsão, planejamento, sistemas de logística, atendimento ao cliente e compras. Gerenciar o planejamento e programação da produção, estocagem, distribuição e o transporte de produtos, atendendo pedidos de vendas e prazo de entrega. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: gestão de processos; conhecimentos em inventário rotativo, processos e mapeamento dos mesmos, gestão financeira e de indicadores. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: graduação em logística ou administração; pós-graduação.

O Gerente Comercial atua dentro de uma empresa, atendendo o cliente, negociando interesses e coordenando a equipe responsável pela realização de um serviço. Responsável por organizar os recursos humanos e materiais disponíveis, alocando-os de acordo às necessidades do cliente, além de elaborar um cronograma de ações e disponibilizá-lo para todos os envolvidos no serviço. Realizar treinamentos para nivelar seus funcionários com as normas de atender o cliente na empresa, coordenar os funcionários, gerenciar as atividades de vendas relativas a estratégias e diretrizes para comercialização dos produtos da empresa, desenvolver estudos sobre potencial de vendas por região, visando à ampliação do volume de negócios, atuar na correção e implantação de procedimentos, garantir o planejamento de como os clientes devem ser atendidos e também a coordenação dos funcionários responsáveis por esse atendimento visando corrigir comportamentos dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, além de posicionar melhorias para o setor. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: liderança para coordenar as equipes, boa comunicação; habilidade de negociação e persuasão para lidar com os clientes, visão estratégica e sistêmica. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão comercial ou administração; pós-graduação.

O Gerente Financeiro é responsável pela gestão de tributos, formação do preço de venda, auditoria, controle das contas a pagar, controle das aplicações financeiras, controle dos saldos bancários, administração do fluxo de caixa e análise das

demonstrações financeiras. Gerenciar, planejar e organizar as atividades de controladoria da empresa, observando princípios legais, políticas e diretrizes adotadas, para definir formas de controle orçamentário, contábil e financeiro. Manter um bom equilíbrio entre capital e dívida, alocar recursos da melhor maneira possível, status dos ativos se eles são de longo prazo ou de curto, realizar o planejamento de lucro, fornecer demonstrações financeiras precisas, permitindo à diretoria usar os relatórios para administrar a empresa de modo eficiente, orientar sobre assuntos contábeis locais, levantar questões comerciais, como custo e formação de preço de venda, garantir que as demonstrações financeiras cumpram as leis contábeis brasileiras, gerenciar informações de planejamento através de dados do faturamento, fluxo de caixa, custos, despesas, para a elaboração de relatórios, acompanhar e executar planejamentos de recebimentos e pagamentos, visando impactar diretamente a operação no mercado de capitais. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: visão holística; criação de controles internos eficientes, eficazes e efetivos para se antecipar aos futuros problemas. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: administração, gestão financeira ou economia; pós-graduação.

O Gerente Administrativo/RH é responsável por toda manutenção da engrenagem que garante o andamento correto das funções de apoio administrativo. Atua com a gestão da equipe, respondendo pelos recursos humanos, supervisionando o setor de compras dando assessoria a presidência da empresa, elaborando relatórios gerenciais e conduzir reuniões de recursos materiais e financeiros da área providenciando meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos. Comandar setores como contas a pagar e receber, financeiro, departamento de pessoal, tesouraria e jurídico se responsabilizando por todas as áreas que envolvem a administração da empresa para que em seu departamento tudo funcione perfeitamente, pois os outros setores dependem muito do setor da administração. Administrar os recursos que possui para atingir os objetivos da empresa. Reporte direto ao Diretor. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: liderança; gestão de pessoas; objetividade; organização de processos. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: administração; pós-graduação em gestão administrativa.

O Encarregado de Produção é responsável por supervisionar todo o processo de produção, verificando o funcionamento dos equipamentos, distribuindo o serviço a ser executado e acompanhando o trabalho dos auxiliares de produção e do Assistente de Qualidade. Acompanhar o desempenho dos operadores, orientando-os quando necessário, visando manter o ritmo, qualidade e produtividade do trabalho, analisar os relatórios diários de produção, garantir o cumprimento de todas as atividades de produção, planejar, coordenar, dimensionar e reavaliar as demandas de trabalho. Orientar o pessoal da sua área quanto aos regulamentos da empresa, procedimentos de trabalho e de segurança e outros aspectos relacionados com o trabalho, identificar as causas de mau funcionamento dos equipamentos e providenciar o reparo necessário o mais rápido possível. Reporte direto ao Gerente de Produção. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: liderança; gestão de pessoas; conhecimentos de programação e previsão de atividades de produção industrial e cursos voltados para a indústria. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão da produção ou engenharia de produção; cursos profissionalizantes.

O Assistente de Controle Qualidade é responsável pela elaboração e revisão de procedimentos, garantir o bom andamento da área da qualidade. Recomendar processos, métodos e rotinas de trabalho que assegurem uma maior e mais eficiente

produtividade aliada a uma minimização de custos, ser um multiplicador interno de procedimentos e normas, administrar documentos relacionados à área de qualidade, elaboração de indicadores de qualidade, coleta de informações e distribuição de documentos, prestar assistência ao processo de desenvolvimento e manutenção do sistema de gestão da qualidade, buscando informações e feedback que possibilitem avaliação dos programas e procedimentos implantados, assessorar os gerentes e facilitadores da empresa na implantação das atividades do sistema de gestão da qualidade, manter controles dos registros da qualidade, controlar os certificados de qualidade de matérias primas recebidas, verificar os prazos dos certificados de aferição de instrumentos por entidade credenciada, distribuir e controlar as cópias de manuais da qualidade. Reporte direto ao Encarregado de Produção. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: análise de processos; conhecimentos na área da qualidade e auditorias. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão da qualidade ou técnico em qualidade.

O Auxiliar de Produção é responsável pela preparação, separação e abastecimento materiais para as linhas de produção. Montagem de equipamentos, operação, manutenção e limpeza de máquinas. Abastecimento da linha de produção; Verificação e embalagem de produtos prontos. Reporte direto ao Encarregado de Produção e Assistente de Qualidade. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: organização, agilidade, conhecimentos na área de produção. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio Completo.

O Encarregado de Logística supervisiona o adequado armazenamento dos produtos. Planeja e organiza a disposição das mercadorias estocadas, facilitando sua identificação, localização e manuseio. Elabora relatórios diários de produção e qualidade. Identifica desvios dos padrões nos processos produtivos e desenvolve ações corretivas. Zelar pela segurança da equipe no ambiente de trabalho e correta utilização dos EPI's indicados no PPRA, e demais atividades pertinentes ao cargo. Supervisionar o trabalho dos auxiliares de logística. Reporte direto ao Gerente de Logística. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: responsabilidade, raciocínio rápido, facilidade de coordenação de equipes e habilidade para resolver situações adversas. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: graduação em logística ou administração; cursos profissionalizantes.

O Auxiliar de Logística realiza lançamento de notas fiscais no sistema e entrada e saída de materiais, monitora entregas aos clientes e controla abastecimento do estoque. Recepciona, confere, armazena e separa as matérias-primas em estoque; realiza inventários; acompanha transações de entradas, saídas e abastecimento para a produção; Organização do setor; Todas as rotinas relacionadas a expedição. Reporte direto ao Encarregado de Logística. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: responsabilidade, organização, gerenciamento de materiais. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio Completo.

O Representante Comercial é responsável atuar diretamente na área de vendas de produtos de uma determinada empresa. Responsável por manter a imagem da empresa que representa, realizando visitas periódicas, seja por vendas ou pela necessidade de alcançar metas. Manter atualizado seu cadastro de clientes, enviar pedidos conforme procedimento e prazos definidos pela contratada, conhecer os procedimentos de crédito, expedição e entrega, encontrar e contatar novos clientes em potencial, tratar reclamações e coordenar manutenção e devolução dos produtos com defeitos, fazer recomendações baseado nas necessidades dos clientes, arquivar os pedidos de vendas e elaborar relatórios. Reporte direto ao Gerente Comercial. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: vendas, comunicação, planejamento,

gerenciamento de tempo, organização, conhecer conceitos básicos de contabilidade e saber construir relacionamentos de modo a desenvolver uma parceria. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão comercial ou administração.

O Analista de Marketing é responsável por elaborar análises e acompanhar planos de ação de marketing. Desenvolve e coordena atividades administrativas da área de Marketing, executando processos e rotinas, visando o atendimento das necessidades de promoção e divulgação de produtos, serviços e imagem da empresa. Responsabilizar-se por atividades de promoção de produtos, apoiando a programação dos padrões de comunicação visual e escrita da empresa, visando à boa imagem da empresa, analisar a organização e realização de simpósios, eventos e feiras, efetuar pesquisas de mercado, construir ferramentas, tais como questionários e entrevistas para conhecer os desejos e as necessidades do público, divulgar o lema e os produtos que representa, junto de jornalistas e outros, organizar eventos que atraiam o interesse dos consumidores. Reporte direto ao Gerente Comercial. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: visão analítica; visão de mercado; conhecimento sobre planos de ação de marketing. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: marketing ou publicidade e propaganda; cursos profissionalizantes.

O Assistente de Comunicação e Marketing monitora a presença da rede e suas frentes de atuação na Web. Produz conteúdo de manutenção frequente para os canais oficiais da rede na Web - sites, hotspots, blogs e redes sociais. Orienta estratégias e ações para canais na Web das unidades de ensino e outras frentes de atuação da rede. Atender e orientar as unidades sobre dúvidas relacionadas a presença na Web - sites e redes sociais). Atender demandas operacionais que envolvam presença da Web da Rede La Salle e suas frentes de atuação, como criação de novos canais, aplicativos e ações promocionais. Prestar apoio no atendimento de agência digital e outros fornecedores de atuação na Web. Acompanhar indicadores e elaborar relatórios da presença na Web – relatórios analíticos. Reporte direto ao Analista de Marketing. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: boa comunicação e redação. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: comunicação social ou jornalismo.

O Operador de Telemarketing é responsável por receber ligações de clientes ou empresas, com o objetivo de solucionar o problema exposto ou fornecer informação referente à dúvida que levou o cliente a entrar em contato com a empresa. Solucionar problemas e receber reclamações sobre os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, reconhecer a área ou departamento envolvido no processo de reclamação e transferir a situação a quem possa ajudar o cliente da melhor forma, receber críticas, elogios ou sugestões, realizar pesquisas, fazer serviços de cadastramento de clientes, sempre via tele atendimento registrando todas as informações. Reporte direto ao Analista de Marketing e Assistente de Comunicação. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: boa comunicação, dicção e relacionamento; paciência; facilidade em expor situações, pró-atividade e simpatia. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio.

O Assistente Financeiro é responsável por auxiliar e monitorar as atividades financeiras. Auxiliar em atividades da área financeira de controle bancário e de contas, cuida do fluxo de caixa, das cobranças e investimentos, emissão de relatórios e de contas a pagar e receber, lançamento de cheques e organização de documentos, conciliações bancárias, verificar casos de inadimplência, identificando formas de negociação para diminuir o passivo, controlar todos os processos de pagamentos (fornecedores, folha de pagamento, impostos, encargos, etc.), conferir os protocolos

de entrega de notas fiscais, boletos e documentos para pagamento, emitir as guias de recolhimento dos impostos. Reporte direto ao Gerente Financeiro. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: domínio da matemática básica e financeira, domínio das ferramentas de informática; organização. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: administração ou gestão financeira.

O Auxiliar Financeiro auxilia no levantamento e acompanhamento das transações financeiras, organiza documento de contas a pagar e a receber e controla fluxo de caixa, a fim de monitorar o budget mensal. Solução de pendências e esclarecimento de dúvidas quanto a valores e formas de pagamento. Confeccionar e expedir boletos bancários, recibos, cheques administrativos, vales, ordens de pagamento e outros documentos de natureza financeira. Controlar e arquivar recibos, notas fiscais, relatórios financeiros e todos os documentos relativos a movimentações financeiras. Reporte direto ao Assistente Financeiro. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: organização; conhecimentos na área financeira. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio

O Assistente Administrativo presta assistência na área administrativa de uma empresa, auxiliando o administrador em suas atividades rotineiras e no controle de gestão financeira, administração, organização de arquivos, gerência de informações, revisão de documentos entre outras atividades. Controlar os recebimentos e remessas de correspondências e documentos, coordenando as atividades administrativas, financeiras e de logística da unidade, organizando os arquivos e gerenciando informações. Emitir notas fiscais, preparar e encaminhar documentos, tirar cópias, enviar documentos para o departamento contábil e fiscal, atender telefonemas e esclarecer dúvidas sobre o financeiro, elaborar e apresentar relatório financeiro, coordenando o departamento de compras e sempre manter organizados arquivos e cadastros da empresa. Reporte direto ao Gerente Administrativo. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: organização; conhecimentos em informática e área financeira; responsável. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: administração; cursos profissionalizantes.

O Auxiliar Administrativo auxilia diversas áreas de uma organização nas rotinas de digitação, arquivo de documentos, distribuição de correspondência e serviços externos. Elabora relatórios e planilhas de controle. Organização do setor. Controlar entrada e saída de correspondências, documentações; atender chamadas telefônicas; atender ao público; responder e-mails; manter arquivos organizados; manter a agenda telefônica atualizada; auxiliar em questões financeiras e diversas outras funcionalidades. Reporte direto ao Assistente Administrativo. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: organização; conhecimentos em informática; responsável; boa comunicação. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio

O Assistente de RH é responsável por auxiliar o seu superior nas tarefas envolvidas na organização e controle de recursos humanos, através da definição de normas e políticas, que visem dotar a empresa de uma força de trabalho qualificada e eficaz. Promover e organizar treinamentos e capacitações para os funcionários, administração dos salários e benefícios oferecidos e também promover avaliações de desempenho, planejamento de carreira e otimização do tempo, sempre prezando para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e pela satisfação e saúde no trabalho. Prestar informações aos funcionários da instituição a respeito de assuntos relacionados ao trabalho, atuar no processo seletivo, prestar apoio em dinâmica de grupos, aplicar teste psicológicos, dar pareceres sobre os candidatos, selecionar currículos e contatar candidatos, controlar contratos temporários, substituições ou



aumento de quadro de funcionários, controlar os vencimentos de contrato por experiência e transferência dos funcionários de setores, controlar e realizar o contrato de voluntários e encaminhar ao responsável do setor, conferir folhas de pagamentos e promover benefícios, tal como férias, para funcionários. Responsável pelo setor de departamento de pessoal. Reporte direto ao Gerente Administrativo/RH. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: boa comunicação e relacionamento; gestão de pessoas. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: gestão de recursos humanos; cursos profissionalizantes.

O Auxiliar de RH ajuda nos processos admissionais, demissionais, montagem de kits para admissão. Participa do recrutamento de candidatos, entrevistas de seleção e dos treinamentos de novos colaboradores. Controle de presença e faltas do funcionário, apontamento quanto a direitos a serem exercidos pelos empregados (férias, hora-extra, adicionais, etc). Auxiliar em todas as atividades rotineiras do setor. Reporte direto ao Assistente de RH. Quanto as habilidades exigidas, compreendem: boa comunicação e relacionamento; organização. E, no que se refere a formação, tem-se os seguintes requisitos: Ensino Médio.

## ESTRUTURA SALARIAL

Abaixo segue o quadro representativo da estrutura salarial:

<b>Cargo</b>	<b>Salário Inicial</b>
Diretor	R\$ 7.266,00
Gerente de Produção	R\$ 3.176,00
Gerente de Logística	R\$ 2.720,00
Gerente Comercial	R\$ 3.500,90
Gerente Financeiro	R\$ 3.074,00
Gerente Administrativo/RH	R\$ 3.887,74
Encarregado de Produção	R\$ 2.473,41
Assistente de Controle de Qualidade	R\$ 1.674,18
Auxiliar de Produção	R\$ 1.188,86
Encarregado de Logística	R\$ 1.855,21
Auxiliar de Logística	R\$ 1.181,21
Representante Comercial	R\$ 2.013,00
Analista de Marketing	R\$ 2.493,34
Assistente de Comunicação e Marketing	R\$ 1.576,30
Operador de Telemarketing	R\$ 872,74

Assistente Financeiro	R\$ 1.701,66
Auxiliar Financeiro	R\$ 1.213,87
Assistente Financeiro	R\$ 1.564,24
Assistente de RH	R\$ 1.564,24
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.205,97
Auxiliar de RH	R\$ 1.205,97
Analista de Sustentabilidade	R\$ 2.502,05

## INCLUSÃO DE PcD

A Lei de Cotas de PcD (Pessoas com Deficiência) determina a obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência para qualquer empresa com 100 ou mais empregados. O percentual de contratação pelas cotas em relação ao número de colaboradores da organização ocorre da seguinte maneira:

- a) De 100 a 200 empregados: 2% do quadro de colaboradores;
- b) De 201 a 500: 3% do quadro de colaboradores;
- c) 501 a 1.000: 4% do quadro de colaboradores;
- d) De 1.001 em diante: 5% do quadro de colaboradores.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para efeitos de lei, é considerado deficiência “toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (BRASIL, 1999). A empresa Artplan Vasos possui entre 100 e 150 funcionários, sendo assim, 2% do seu quadro de funcionários destina-se a Pessoas com Deficiência.

São responsabilidades da empresa nesse processo definir exigências para o cargo que se adequem às peculiaridades que caracterizam as PcD e utilizar instrumentos que sejam acessíveis para as diferentes deficiências, como a inclusão de uma intérprete de sinais para o candidato surdo e a apresentação do teste em braille para cegos.

As exigências do cargo devem respeitar aspectos que contemplam a trajetória e experiência da pessoa com deficiência. Porém, antes de existir esta Lei eram raras as empresas que contratavam. Por isso, de uma forma geral, os cargos para cotas de PcD não devem exigir muita experiência.

Não há nenhuma regra específica para PcD quanto à assinatura de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e a formalização, sendo aplicadas as normas gerais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Da mesma maneira, o salário não deve ser diferenciado. No entanto, a jornada de trabalho pode ser reduzida e flexível para atender possíveis necessidades especiais, com proporcionalidade de salário.

A boa aplicação da cota de PcD ocorre apenas quando a empresa entende a Lei de Cotas e a emprega de forma ética e não discriminatória. Quando bem efetuada, torna-se um benefício inestimável para a corporação.

## **PLANOS DE CARGO E ESTRUTURA DE CARREIRA**

A empresa Artplan Vasos possui um Plano de Cargos baseado em três aspectos: na produtividade, no tempo de serviço na empresa e no conhecimento específico (curso específico da área, curso de línguas, curso técnico, graduação ou pós-graduação). Para que o colaborador possa ascender de cargo dentro da empresa é necessário que ele possua um ou dois destes requisitos, ou em alguns cargos, os três.

Na sequência, é apresentada a progressão de cargos em cada setor. Setor de Produção: Gerente de Produção – Encarregado de Produção: graduação em engenharia de produção, gestão da produção ou administração; pós graduação; inglês fluente; quatro anos de serviço na empresa; Assistente de Controle de Qualidade: graduação em administração ou gestão da produção; cursos com prática em Programas de Operação Industrial; Auxiliar de Produção: graduação em técnico de qualidade ou gestão da qualidade; produtividade.

Setor de Logística: Gerente de Logística – Encarregado de Logística: graduação em administração ou logística; cursos profissionalizantes; pós-graduação; inglês fluente; quatro anos de serviço na empresa; Auxiliar de Logística: graduação em administração ou logística; cursos profissionalizantes; produtividade.

Setor comercial: Gerente Comercial – Analista de Marketing: graduação em marketing ou gestão comercial; cursos profissionalizantes; pós-graduação; inglês fluente; quatro anos de serviço na empresa; Assistente de Comunicação e Marketing: graduação em marketing ou publicidade e propaganda; cursos profissionalizantes; dois anos de serviço na empresa; Operador de Telemarketing: graduação em marketing ou publicidade e propaganda; cursos profissionalizantes; dois anos de serviço na empresa; Operador de Telemarketing: graduação em comunicação social, jornalismo ou marketing; produtividade; Representante Comercial: graduação em marketing ou gestão comercial; cursos profissionalizantes; pós-graduação; quatro anos de serviço na empresa.

Setor Financeiro: Gerente Financeiro – Assistente Financeiro: graduação em administração ou gestão financeira ou economia; pós graduação; inglês fluente; quatro anos de serviço na empresa; Auxiliar Financeiro: graduação em administração ou gestão financeira; produtividade.

Setor Administrativo/RH: Gerente Administrativo/RH – Assistente Administrativo: graduação em administração; cursos profissionalizantes; pós-graduação; quatro anos de serviço na empresa; Auxiliar Administrativo: graduação em administração; cursos profissionalizantes; produtividade; Assistente de RH: graduação em recursos humanos; cursos profissionalizantes; pós-graduação; quatro anos de serviço na empresa; Auxiliar de RH: graduação em recursos humanos; cursos profissionalizantes; produtividade.

## **AValiação COLABORADORES**

O objetivo desta avaliação é avaliar como cada colaborador desempenha sua função dentro da empresa, quais são suas melhores atividades, seus pontos fortes e pontos fracos.

Para realizar esta fase serão utilizadas algumas ferramentas e métodos de avaliação, como método de observação, avaliação de perfil comportamental e questionário de avaliação de desempenho (IVANCEVICH, 2011).

Assim, tem-se que o método de observação objetiva coletar dados a respeito do comportamento e atitudes dos colaboradores durante o trabalho. Através da observação é possível perceber aspectos importantes do perfil profissional e levantar dados importantes a respeito das competências do colaborador. Muitas vezes, através da observação é possível captar informações que durante uma conversa não seria possível. O profissional que fará a observação deve ser formado em Psicologia e ter conhecimento prévio a respeito do grupo a ser observado.

O método de observação utilizada será a assistemática que consiste em uma observação simples onde o pesquisador, alheio a comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ali ocorrem. Neste modelo, o pesquisador espectador é muito mais do que um ator. Consiste em recolher ou registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas.

Quanto à avaliação de perfil comportamental, para aplicação deste método será utilizado a ferramenta do DISC. O DISC é uma metodologia que possibilita a análise comportamental das pessoas a partir de quatro fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S), Conformidade (C). A ferramenta detecta as características comportamentais das pessoas, como forças, motivações, forma de gerenciar e de se comunicar; aponta os pontos que não são fortes; proporciona um amplo autoconhecimento; possibilita que empresas aloquem seus colaboradores de acordo com o seu perfil comportamental, gerando mais satisfação e produtividade; Complementa informações para que se tenha um conhecimento completo acerca do indivíduo. O DISC apresenta 99,9% de precisão nos resultados dos perfis comportamentais. Esse dado veio de um estudo realizado por Karin Roodt, Mestre em Educação pela University of South Africa e Psicóloga com registro na South African Medical and Dental Council. O inventário comportamental com base na metodologia DISC é reconhecido pelo Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. Ferramentas fundamentadas no DISC são amplamente utilizadas por empresas do mundo inteiro para análise de perfil comportamental.

No que se refere ao questionário de avaliação de desempenho do colaborador, será aplicado pelos gestores de cada setor um questionário de avaliação de desempenho aos seus colaboradores. A Avaliação de Competências é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização. CHIAVENATO (2010), nos coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

O objetivo da avaliação é contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores em seus postos de trabalho, possibilitando uma percepção mais fidedigna do perfil e do planejamento estratégico individual no contexto diário das atividades para que possa ser analisado se verdadeiramente o colaborador se encaixa onde está. A implantação da Avaliação de Desempenho por Competências aumenta o estímulo e motivação para o trabalho (PONTES, 2015), pois a objetividade, clareza e

transparência contribuem na obtenção dos objetivos e resultados individuais e consequentemente, nos resultados da organização.

## **INCLUSÃO DO CARGO ANALISTA DE SUSTENTABILIDADE**

A empresa em análise resolveu que deveria contratar um profissional para realizar ações de sustentabilidade dentro da organização e incentivar ações relacionadas, uma vez que um dos valores adotados pela empresa é a responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

Quanto a descrição do cargo: desenvolve projetos socioambientais, analisa viabilidade de implantação, desenvolve parceria com empresas públicas e privadas e controla planejamento orçamentário, a fim de disseminar conceitos e informações e fortalecer e construir a cultura de sustentabilidade corporativa. Reporte direto ao Gerente Administrativo.

No tocante às habilidades, é necessário: boa comunicação e relacionamento; visão sustentável. E, no que se refere a formação, são requisitos: graduação em administração e pós-graduação em sustentabilidade.

## **VAGAS PARA AFRODESCENDENTES**

Apesar de ser a 12<sup>a</sup> economia mundial e de possuir uma Constituição Democrática, o Brasil, país com a segunda maior população negra do mundo, ainda apresenta grandes disparidades sociais entre brancos e negros.

Ao contrário dos EUA que buscou resolver o problema racial existente, o Brasil, lamentavelmente, ainda não procurou combater, de modo eficaz, a discriminação e o racismo existentes nas mais diversas formas.

Ao se comparar as estatísticas entre brancos e negros, no Brasil, vemos que a distância entre as duas categorias sociais é enorme.

Diante da situação descrita acima, a direção da empresa Artplan, após uma análise, verificou que dentro da empresa há apenas 2% do total de colaboradores que são afrodescendentes. Após esta estatística, foi definido que 5% das vagas serão destinadas a afrodescendentes, uma vez que a empresa valoriza a diversidade das raças e a inclusão social.

## **ANÁLISE DO PERFIL DOS COLABORADORES**

Após a realização da avaliação dos colaboradores e coleta de dados é necessário fazer a análise detalhada de cada perfil. Nesta etapa o profissional que está realizando o Plano de Cargos e Salários irá identificar sistematicamente o perfil de seus empregados e as variáveis que interferem de forma positiva e/ou negativa na execução de suas tarefas e cumprimento de suas responsabilidades, considerando-se o cargo ocupado e suas atribuições funcionais e realizar o comparativo das habilidades e competências identificadas com os paradigmas definidos para execução com alto desempenho das atribuições dos cargos.

Para realizar esta análise é necessário que a Organização conheça seus recursos humanos, conhecendo suas potencialidades, suas fraquezas, suas forças, suas necessidades e suas soluções, pois, a valorização dos recursos humanos disponíveis pela empresa é imprescindível para o atingimento de suas metas, a consecução de seus objetivos e a maximização de seus resultados.

Segue abaixo alguns objetivos da análise do perfil com base em habilidades e competências e atribuições do cargo:

- a) Identificar se o colaborador está no “local certo”;
- b) Identificar o grau de contribuição de cada empregado;
- c) Oferecer oportunidades para que o potencial individual se manifeste;
- d) Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que têm condições de assumir outras funções e responsabilidades de maior conteúdo;
- e) Identificar os que necessitam de treinamento e aperfeiçoamento em suas habilidades e / ou competências para execução ótima de seu trabalho e de suas tarefas;

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desempenho profissional, as competências e habilidades promovem o desenvolvimento e a sustentação das Organizações fazendo com que haja o aumento da competitividade. A competitividade tem gerado situações mais exigentes, tensas e indefinidas exigindo dos profissionais capacidade de lidar com desafios e situações inusitadas, motivação no seu ambiente de trabalho, comprometimento com o negócio do qual participam e conscientes de seu papel na empresa e na sociedade em que vivem.

Para que isso aconteça é necessário unir as necessidades das Organizações com as expectativas dos seus colaboradores, criando uma sinergia de esforços cujos resultados satisfaçam plenamente os interesses de ambos, impulsionando-os numa só direção em busca dos mesmos objetivos.

Pensando nisso, a empresa Artplan, após realizar as ações necessárias do plano de Cargos e Salários e analisar o perfil dos colaboradores, verificou que 15% dos seus colaboradores não se enquadravam perfeitamente nos cargos em que estavam inseridos. O objetivo era de que esses colaboradores se tornassem mais preparados para realizar suas atividades, sendo assim torna-se necessário a elaboração de um Plano de Ações de melhoria com foco em desenvolvimento, qualificação e motivação das pessoas, podendo ampliar-se para um plano de renovação do quadro em posições estratégicas consideradas mais deficientes. Por fim, compreender o desenvolvimento, a implantação e o acompanhamento das ações planejadas e os ajustes necessários para atingimento dos objetivos, de acordo com o cronograma e condicionantes previamente definidos e aprovados.

Com essa etapa concluída a empresa Artplan terá melhorias na qualidade da gestão, que poderá ser obtida com o aprimoramento dos instrumentos de administração e controle de seus recursos humanos, direcionando-as para o atendimento das metas planejadas pela Organização, aumento da eficácia dos empregados na execução de suas atividades e no cumprimento de suas metas, aumento da competitividade, melhoria no clima organizacional, aumento da satisfação dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho e conseqüentemente aumento da produtividade.

## REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. Decreto Nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dezembro 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração Benefícios e Relações do Trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2008.

INFOJOBS, site. **Descrição de cargos e perfil profissional**. Disponível em <[www.infojobs.com.br](http://www.infojobs.com.br)>. Acesso em 22 de agosto de 2016.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17. ed. São Paulo: Ltr, 2015.