

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Samira Ghattas¹
Maria Luíza Nigro²

RESUMO

O presente artigo está alicerçado no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Parte-se do desenvolvimento de um modelo de Plano de Cargos e Salários aplicado em uma empresa fictícia no ramo de artigos importados para decoração. Tem-se como objetivo principal verificar a importância da elaboração de um Plano de Cargos e Salários para as organizações. Na especificidade, busca-se identificar diferenças entre os cargos que compõem a estrutura organizacional, bem como definir a remuneração de cada cargo. Para o presente estudo, buscou-se recriar o ideal de uma organização contemporânea. Conclui-se através das análises a grande importância da construção de um plano de cargos e salários nas organizações, beneficiando não somente seus colaboradores como também a organização como um todo.

Palavras-chave: Cargos e salários. Gestão de recursos humanos. Plano de carreira.

ABSTRACT

This article is based on the scope of the Integrator Project developed in the Technologist course in Human Resources Management, Faculdades Opet. It starts with the development of a model of the Positions and Salaries Plan applied in a fictitious company in the field of articles imported for decoration. The main objective is to verify the importance of the elaboration of a Plan of Positions and Salaries for the organizations. In the specificity, it is intended to identify the differences between the positions that make up the organizational structure, as well as to define the remuneration of each position. For the present study, the ideal of a contemporary organization was recreated. It is concluded through the analyzes the great importance of the construction of a plan of positions and salaries in the organizations, benefiting not only its employees but also the organization as a whole.

Keywords: Positions and salaries. Human resource Management. Career plan.

INTRODUÇÃO

O presente artigo compreende as análises realizados no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos,

¹ Graduanda em Tecnólogo de Gestão de RH – Faculdades Opet.

² 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.

da Faculdade Opet. Trata-se do desenvolvimento de um modelo de Plano de Cargos e Salários, o qual foi aplicado a partir da criação de uma empresa fictícia “Évora”. O objetivo está em analisar a importância de elaborar um Plano de Cargos e Salários para as organizações, através do qual as mesmas buscam meios para atrair e reter talentos humanos. E, nesse sentido, identificar as diferenças entre os cargos que compõem a estrutura da organização; definir a remuneração de cada cargo, proporcionando a cada colaborador um salário adequado, de acordo com a realidade da empresa e a realidade do mercado.

A Empresa Évora (nome de uma cidade portuguesa), foi projetada a partir de experiências anteriores, através das observações de fatos ocorridos, em que foi possível identificar as dificuldades de uma organização sem estrutura planejada, desconhecendo o cenário em que estava inserida e as necessidades de seus colaboradores e clientes. Nesse contexto, buscou-se criar o ideal de uma empresa na atualidade, tendo como base as necessidades da empresa no caso analisado. A partir do momento em que se reconhece a importância de planejar e estruturar a organização, entende-se que este já é um passo para o sucesso, e essas mudanças trarão uma gestão eficaz.

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS SIMPLIFICADO

A empresa Évora Importadora foi criada em 2005, em São Paulo, no ramo de produtos importados, atuando no ramo de artigos para decoração, utensílios domésticos, artigos para casa, e produtos em geral para o lar e estabelecimentos. É composta por três sócios, dos quais cada um é diretor de uma área da empresa, de acordo com seu *hall* ou com suas formações acadêmicas e experiências, tendo para cada setor um assistente e/ou um auxiliar. A empresa teve um crescimento considerável nos últimos 3 anos, aumentando o número de fornecedores para cobrir as necessidades de seus clientes e cumprir com as metas propostas pela empresa. Com isso, os sócios compreenderam que a necessidade de passar por uma nova reestruturação de cargos, atribuindo funções e responsabilidades a cada colaborador, mantendo os talentos da empresa e visando a contratação de novos colaboradores.

Em observância à Lei nº 8.213/91, em seu Art. 93 (BRASIL, 1991), tem-se que a empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência), sendo tal norma cumprida pelo estabelecimento. Além disso, ficou decidido que o setor de limpeza e segurança será terceirizado, contratando uma empresa da área. Nesse processo de reestruturação, com a finalidade de implementar uma Plano de Cargos e Salários Simplificado, é importante reforçar os aspectos que contornam a cultura organizacional, tendo a empresa, pois, como missão: proporcionar comodidade e funcionalidade; como visão: estar ao alcance de todos, ser reconhecida pela qualidade dos produtos variados e pela valorização do meio ambiente e valores humanos; como valores: compromisso com condutas de ética, comunicação clara e inteligente, respeito aos clientes e colaboradores.

Posto isso, tem-se delimitado como competências necessárias para as funções de: gerente administrativo: um dos sócios com formação em administração; estagiário: cursando administração; assistente: formação técnica em administração; auxiliar de serviços: trainee; gerente em gestão de RH: formação técnica/ superior em gestão de

RH; assistente de RH: estagiário, trainee na área de RH; gerente de finanças: um dos sócios com formação em contabilidade, gestão financeira; contabilidade: formação técnica /superior em contabilidade; auxiliar de contabilidade: trainee ou estagiário na área de contabilidade; gerente de vendas: formação técnica/superior em vendas, com experiência; vendedores: com ou sem graduação; gerente de logística: um dos sócios, com formação em administração e pós graduação em logística e transportes; assistente em logística: estagiário ou trainee na área; gerente de marketing: formação técnica/superior em marketing; técnico em TI : formação técnica/superior em tecnologia da informação (TI); estagiário: com conhecimento de informática podendo ser trainee.

Para pensar a construção de Plano de Cargos e Salários, é preciso estar atento aos diversos aspectos que incidem sobre o mesmo. O que é trabalhado nos tópicos seguintes.

SINDICATOS E PESQUISAS DE MERCADO

A partir de pesquisas em sites sobre piso salarial, foi criado um organograma de acordo com a nomenclatura dos cargos. Para tanto, partiu-se uma análise quanto aos salários, cargos relacionados, descrição da profissão, em qual nicho do mercado pagam mais, sugestão de trilha de carreira (caminhos que poderá trilhar um candidato), as vagas disponíveis no mercado, necessários para a elaboração de um Plano de Cargos e Salários. Com esses estudos, um entendimento importante foi quanto a estipulação de um valor fixo para o cargo de vendedor, mais porcentagem sobre vendas.

Sobre a pesquisa da Tabela Salarial 2016 (PISO SALARIAL, 2016), todos os cargos e salários dessa referida tabela foram resultado de uma ampla pesquisa salarial das profissões junto aos departamentos de recursos humanos de empresas de pequeno, médio e grande porte em capitais e grandes cidades dos 26 estados e mais o Distrito Federal. Os valores contidos nessa busca salarial são calculados de acordo com o pagamento de salários das empresas para seus empregados formais devidamente registrados e que estão de acordo com a legislação trabalhista vigente no Brasil. Basicamente, foi listado os pisos salariais como o menor salário pago a uma profissão, o teto salarial como o maior salário pago para cada cargo e a média salarial como o salário médio pago para cada profissão de acordo com o total de salários dividido pelo total de trabalhadores de cada profissão, chegando assim ao salário médio de cada ocupação da tabela salarial 2016.

Não estão contidas nessa tabela salarial valores referentes à prêmios, comissões e bonificações das profissões. Somente o salário base é computado.

Observe-se quanto a importância da pesquisa e do acesso aos sindicatos das categorias. E, nessa medida, seus conceitos devem ser empregados de forma correta. O piso salarial corresponde ao menor salário pago a um trabalhador dentro de uma categoria profissional específica, formada por empregados de diversas funções num mesmo setor de atividade econômica. Em geral, o piso salarial é estabelecido na data-base da categoria, a ser determinado a partir de acordo ou convenção coletiva de trabalho, resultado e negociação entre as partes, ou seja, entre empregador e empregados (MELO, 2016). A negociação coletiva trata-se de um instrumento normativo, que estabelece as normas e compromissos entre as partes.

No que se refere a data-base, refere-se à data a qual os sindicatos representantes das categorias, através da negociação ou ajuizamento de uma ação coletiva, possuem para requerer, rever, modificar ou extinguir normas contidas no instrumento normativo de sua categoria. Corresponde ao mês no qual se discute o reajuste do piso salarial, por exemplo. É necessário destacar que o valor do piso salarial pode variar conforme o Estado, cidade ou mesmo empresa, o que se deve em face dos acordos ou convenções coletivas de trabalho, os quais têm validade somente para os trabalhadores contemplados por tal instrumento.

Certamente, a fixação de pisos vem assegurar os valores mínimos estipulados para o exercício das diferentes atividades profissionais, com seus reflexos nas faixas salariais subsequentes, também contribuído com a política de remuneração. Além disso, o piso salarial traz como aspecto positivo a redução quanto a rotatividade de mão de obra, especialmente importante em cenário competitivo de mercado. Sendo, pois, todos estes aspectos, a serem considerados no processo de construção de um Plano de Cargos e Salários eficaz.

O PLANOS DE CARGOS E A ESTRUTURA DE CADA CARREIRA

O plano de carreira serve como um direcionamento para o crescimento profissional. Permite que o colaborador alcance cargos maiores e mais estáveis dentro de uma organização. Trata-se de um processo gradativo que compreende um conjunto de metas e etapas. Para compreender a sua importância, destaque-se o seguinte entendimento trazido pelo Instituto Brasileiro de Coaching (2016):

Um dos problemas que muitas empresas sofrem é a alta rotatividade de funcionários, pois, hoje em dia, não é apenas o salário que se torna um atrativo para os colaboradores. Cada vez mais as pessoas procuram por um ambiente que possibilite desenvolvimento contínuo. Ao ter um plano de carreira para seus funcionários, você garante a retenção de talentos e terá uma equipe motivada e que se empenha na busca por resultados. Dessa maneira, seus colaboradores estarão mais alinhados com o crescimento da empresa e não precisarão buscar por oportunidades em outros lugares. Manter a rotatividade de funcionários baixa também garante economias, pois a corporação não precisará gastar com admissões e demissões. Outra vantagem é que você estará bem alinhado com sua equipe, uma vez que você entende quais são seus objetivos e saberá que estarão dispostos a fazer o que é necessário para alcançá-los.

O Plano de Carreira deve ser elaborado tendo por base as intenções dos colaboradores, bem como as necessidades da empresa. Para tanto, se faz necessário: a identificação das necessidades e interesses dos colaboradores e da empresa; o delineamento e direcionamentos dos objetivos; o estabelecimento do tempo para alcance dos objetivos; a descrição e análise quanto as competências exigidas; a execução de etapas; a definição das estratégias; e o acompanhamento dos resultados.

Ao se pensar nas possíveis situações que podem ocorrer dentro de uma empresa em relação à evolução profissional e pessoal de seus colaboradores, com uma proposta de conciliar as várias formas de progresso dentro da empresa e analisando os interesses e talentos dos colaboradores, a empresa Évora propõe a

projeção os seguintes critérios para o plano de carreira: por tempo dentro da empresa; por produtividade; e por formação.

Como os três sócios pretendem futuramente não estarem mais no cargo de gerentes, tem por meta proporcionar cursos, especialização e treinamentos para que os colaboradores se tornem aptos para exercerem os cargos. Uma proposta que traz vantagens tanto para o colaborador como para a empresa. Os interesses devem conciliar ambas as partes, resultando no crescimento mútuo.

Para os estagiários que estão cursando ensino superior, haverá possibilidade de continuar com uma pós graduação, assistida pela empresa em até 30% do valor mensal do curso. Outro meio de desenvolvimento será a oferta de viagens aos países de origem dos produtos (mercadoria) na qual a empresa trabalha, tais como: China, Bali, Índia, Paraguai entre outros, para o conhecimento e envolvimento nas negociações, na produção, ter uma visão mais ampla de como opera a empresa e seus fornecedores, como gera seus relacionamentos comerciais. De tal modo, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da empresa e compreendam o setor em que atuam.

Para os técnicos, serão ofertados treinamentos e cursos pelo SEBRAE, além de cursos de extensão, cursos de capacitação e cursos on-line. Cursos estes que podem ser oferecidos para os colaboradores que tiverem interesse em conhecer tanto sua área de atuação como de outros setores para melhorar sua performance dentro da empresa, mantendo um relacionamento entre os diferentes colaboradores.

A empresa vai adotar essa forma de plano de carreira como tentativa de reter seus talentos e disponibilizar as oportunidades. Também destaque a utilização quanto a ferramenta *Coaching*, importante tanto para a empresa como para o colaborador, no sentido de direcionar seu rumo no crescimento dentro do mercado, dentro da empresa e no âmbito pessoal.

A empresa Évora também propõe uma campanha de incentivo, que inclui: auxílio educação; assistência médica; assistência odontológica; vale refeição; dentre outros.

AVALIAÇÃO DE COMO CADA COLABORADOR DESEMPENHA SUA FUNÇÃO DENTRO DA EMPRESA

Avaliação de desempenho compreende um instrumento essencial para o desempenho pessoal-profissional (REIS, 2007). Permite avaliar o desempenho dos colaboradores no sentido de possibilitar a construção de um plano que resulte, inclusive, em melhores resultados às atividades exercidas. A avaliação de desempenho traz uma análise dos pontos em que o colaborador evoluiu ao longo de sua trajetória e onde precisa melhorar, indicando com clareza as ações positivas e negativas do colaborador, revelando ainda as áreas de oportunidade de melhoria.

A avaliação de desempenho (ou performance) normalmente avalia comportamento (que são os valores da empresa) e objetivos do funcionário (as metas definidas para o ano vigente). Nesse contexto, empresa deve ter os valores ou competências bem definidas e descrever as ações esperadas, tais como: Trabalho em equipe, Qualidade do trabalho, comunicação, pontualidade, iniciativa e responsabilidade (proatividade: agir por si próprio sem necessidade de chamados da chefia a todo momento. Inicia e conclui suas atividades e conhece o impacto do resultado do seu trabalho nas etapas seguintes.

Para a avaliação é usado pontuações, normalmente são usadas 5 possíveis pontuações de indicadores (métricas). Métricas são sistemas de mensuração que permite quantificar um comportamento ou variável de negócio, necessárias para medição e avaliação do desempenho dos colaboradores. Sua utilização deve orientar as decisões estratégicas, permitindo uma análise quanto as possíveis conclusões em várias áreas relevantes. Assim sendo, tem-se que: 0 - não atende as expectativas; 50 - abaixo das expectativas; 75 - atende parcialmente as expectativas; 100 - atende totalmente as expectativas; 125- supera as expectativas (até 25%).

Segue-se que, na avaliação de performance, deve-se ter o campo para registro do avaliador e do avaliado, podendo ser feito 2 colunas paralelas (no final da avaliação as partes devem assinar); no formulário deve haver cabeçalho com dados do avaliado, quem fez a avaliação, período de referência, os registros da avaliação e terminar com a assinatura dos envolvidos. Com os resultados de um questionário de avaliação de desempenho, o gestor da equipe pode criar um plano de desenvolvimento do profissional e tem a função de guiar o colaborador rumo ao crescimento profissional.

Há vários métodos de como avaliar o desempenho de um funcionário, por exemplo: avaliação de desempenho do funcionário por escala gráfica; avaliação de desempenho do funcionário por escolha forçada; avaliação de desempenho do funcionário por pesquisa de campo; avaliação de desempenho do funcionário por incidentes críticos; avaliação de desempenho do funcionário por objetivos; avaliação de desempenho do funcionário por competências; avaliação de desempenho do funcionário 360 graus.

Para a Empresa Évora é escolhida a aplicação da avaliação de desempenho do funcionário por competências. É um método mais atual e moderno de avaliação dos funcionários, em que o próprio colaborador pode identificar seus pontos fortes e fracos, em que cabe ao gestor e à equipe de recursos humanos orientá-lo na identificação de como as suas competências podem ser trabalhadas nos objetivos da organização.

Nesse contexto, é preciso entender competências como o conjunto de comportamentos que fazem um colaborador se destacar em um grupo em certos contextos específicos. As competências costumam ser identificadas a partir de três características importantes, também denominadas pela sigla CHA: conhecimentos; habilidades; atitudes. Os principais objetivos da avaliação de funcionários por competências são: determinar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um melhor desempenho na função; orientar os colaboradores na identificação de suas próprias competências, bem como aquelas que precisam ser melhores desenvolvidas; determinar um planejamento para se alcançar essa evolução e aplicá-la no trabalho.

Aliado a esse método, a empresa Évora também busca a utilização da Avaliação de desempenho do funcionário 360 graus, a qual procura levar ao conhecimento do funcionário as avaliações de todos os seus colegas, subordinados, superiores e até mesmo fornecedores e clientes. Não se deixa de fazer também uma auto-avaliação. Sem individualizar as opiniões, os colaboradores tomam consciência de quais qualidades suas são destacadas pelo grupo e quais devem ser trabalhadas. Na sequência, em semelhança à avaliação por competências, parte-se para implementar um plano de melhorias individuais e coletivas, no sentido de uma evolução contínua do desempenho.

A vantagem deste modelo de avaliação 360 graus é a rapidez e a agilidade em ser respondido. Com os questionários é possível analisar o perfil de cada um dos colaboradores, de modo que cada gestor possa avaliar o desempenho de seu setor.

Um ponto interessante, portanto, é a possibilidade de analisar a interação dos setores, dos colaboradores com outros setores, o que também permite à empresa identificar bloqueios de comunicação e dificuldades de relacionamentos, bem como à percepção quanto ao funcionamento geral do empreendimento.

ANÁLISE DOS CARGOS PELOS GESTORES RESPONSÁVEIS

Para este contexto, é preciso que a empresa realize o cruzamento entre os dados da Avaliação de Cargos e os Resultados da Pesquisa Salarial. É o momento onde se calcula os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa, bem como é o momento onde a empresa vai determinar o parâmetro definido pelo Salário Médio de Mercado.

Assim, nesse processo, é preciso a realização da descrição e análise dos cargos (GUIA DE CARREIRA, 2016). Por exemplo, as seguintes orientações que guiam a empresa Évora são: a diretoria é o conjunto de pessoas, princípios, objetivos, normas e funções que ordena a estrutura e funcionamento dessa organização chamada diretoria; e o diretor é o profissional que organiza, planeja e orienta o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos das empresas, buscando soluções para todo tipo de problema administrativo. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação em Administração e/ou ciências contábeis, pós graduação. Sendo definido um salário médio de R\$ 13.345,00.

Quanto ao gerente administrativo, é o profissional responsável por todo 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 à empresa, elaborando relatórios, providenciando meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos, etc. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação em Administração, pós graduação em gerência administrativa, ou áreas afins. Sendo definido um salário médio de R\$ 5.783,00.

O auxiliar de serviços ocupa-se de serviços em geral, como recebimento, separação e distribuição de correspondência e materiais, atividades de limpeza, copa e conservação de instalações. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: ensino médio completo, cursos de informática, formação técnica, cursando Faculdade. Sendo definido um salário médio de R\$ 1.890,00.

O assistente presta assistência nos processos da área administrativa, auxiliando na organização de arquivos, controle de entrada e saída de correspondências, emissão e lançamento de nota fiscal e elaboração de planilhas e relatórios gerenciais. Realiza atividades de apoio às áreas financeira e de recursos humanos. Quanto ao quadro de competências, o assistente administrativo não requer uma formação específica, pois, trata-se de uma profissão de auxílio ou assistência. Entretanto, atualmente, em virtude do número sempre crescente de profissionais no mercado de trabalho, a maioria das empresas exige, no mínimo, que o profissional possua o ensino médio completo. Cursos livres, técnicos ou mesmo graduação em administração são grandes diferenciais para os que desejam atuar nessa profissão. Sendo definido um salário médio de R\$ 1.300,00.

No que se refere ao estagiário, é o profissional em começo de carreira, sujeito a revogação de direitos previstos em lei pelo seu grau hierárquico. O estágio é

comumente prestado por estudantes, nas empresas ou repartições públicas, visando o aprimoramento profissional na sua área de estudo. Ajuda as áreas de Recursos Humanos, Administrativa, Financeira, Comercial, Marketing e Logística, faz análise, controle e modificações de métodos, processos e sistemas dentro da empresa, localizando falhas, ineficiência e desperdício. Estudantes que estiverem frequentando o ensino regular, em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos, conforme Lei nº 11.788/2008, Art. 1º (BRASIL, 2008). Para analisar o quadro de competências, tem-se que o estágio deve estar cursando, ensino superior. Sendo definido um salário médio de R\$ 1.600,00.

O Gerente Gestão de RH é aquele responsável em gerenciar a área de recursos humanos, planeja e desenvolve estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planos de cargos e salários, administração pessoal e relações trabalhistas e sindicais, de acordo com as exigências legais e políticas da empresa. Elabora ações de pesquisa de clima organizacional para mensurar a satisfação dos colaboradores. Apoia os gestores e diretores na gestão das pessoas através de orientações e feedbacks. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação Psicologia e/ou Administração de Empresas e/ou Recursos Humanos, pós graduação. Sendo definido um salário médio de R\$ 5.192,00.

O assistente de RH auxilia na atividade de recrutamento e seleção, prestando apoio em dinâmicas de grupos e em entrevistas. Participa nas rotinas de treinamento e desenvolvimento, administração de salários e benefícios e planos de carreira. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação em Gestão de Recursos Humanos e/ou graduação de Tecnólogo em Gestão de RH e ou cursos profissionalizantes na área. Sendo definido um salário médio de R\$ 1.892,00.

Quanto ao gerente de finanças, é o profissional 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. Um Gerente Financeiro gere, planeja e organiza as atividades de controladoria da empresa, observando princípios legais, políticas e diretrizes adotadas, para definir formas de controle orçamentário, contábil e financeiro. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação em Administração e/ou Economia, pós graduação na área. Sendo definido um salário médio de R\$ 5.193,00.

O auxiliar de contabilidade realiza classificações e conciliações contábeis, registra lançamentos e auxilia na apuração de impostos e na elaboração de balancetes. Preenche guias de recolhimento, junto aos órgãos do governo. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: graduação em ciências contábeis e/ou curso técnico em Contabilidade e/ou curso profissionalizante. Sendo definido um salário médio de R\$ 1.868,00

Quanto ao gerente de vendas, é o profissional que gerencia as estratégias de vendas, participa do planejamento anual e avalia as melhores práticas do mercado, com o objetivo de cumprir metas e desenvolver novos negócios. Acompanha o desempenho da equipe e indicadores de vendas. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: curso superior em administração e/ou economia e/ou marketing. O tempo requerido para o exercício

pleno das funções é de quatro a cinco anos de experiência profissional. Sendo definido um salário médio de R\$ 3.591,00.

Os vendedores realizam atendimento a clientes, negociam preço, prazo, condições de pagamento e descontos da venda, orientam quanto às especificações dos produtos e/ou serviços, controlam os pedidos dos clientes, qualidade dos produtos e prazo de entrega estabelecido, auxiliam os clientes na escolha. Para analisar o quadro de competências, tem-se que o ocupante do cargo deve ter: ensino médio completo, além de habilidades em negociação; boa capacidade de comunicação oral e escrita; disponibilidade para alterações no horário de trabalho. Sendo definido um salário médio de R\$ 2.100,00.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, com a proposta de desenvolvimento de um modelo de Plano de Cargos e Salários, o qual foi aplicado a partir da criação de uma empresa fictícia “Évora”, foi possível ratificar a importância de um referido plano para as organizações. Com a criação da empresa Évora, buscou-se projetar o ideal de uma empresa na atualidade, tendo por base o reconhecimento quanto a importância de planejar e estruturar a organização. Nesse contexto, é importante destacar que, com as constantes mudanças na economia do país e no mercado, sem uma estrutura organizada para empresa, muitos problemas podem advir, como: rotatividade de colaboradores, gastos com rescisão de contrato, desmotivação, dificuldades na comunicação, metas não alcançadas, etc.

Para que a construção do Plano de Cargos e Salários seja efetuada é necessário a pesquisa de mercado e de sindicatos buscando definir a remuneração adequada de cada função, descrevê-las de forma justa, fazendo com que a empresa seja apreciada no que diz respeito a remuneração com salários e colaboradores motivados, até porque gasto com colaboradores é considerado um investimento, pelo fato de ter como retorno o desempenho, qualidade e bem estar dentro da empresa. Assim, cria-se um ambiente de trabalho agradável e confiável, que pode ser benéfico tanto para o colaborador quanto para a própria empresa.

A construção de um Plano de Cargos e Salários, não somente traz benefícios para a empresa em relação à valorização dos seus colaboradores, mas também reflete em colaboradores satisfeitos, dedicados em prol dos objetivos empresa, em um sentimento de pertencimento. As organizações são feitas de pessoas, dependem delas para manter-se ativas, alcançando suas metas, cumprindo seus objetivos e suas missões. Nessa linha, as pessoas também têm nas organizações o meio pelo qual podem realizar seus objetivos e necessidades pessoais-profissionais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 julho 1991.

_____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 setembro 2008.

GUIA DE CARREIRA. 2016. Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. 2016. **Qual a vantagem para a empresa em ter um plano de desenvolvimento de carreira para seus funcionários?** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

MELO, Cláudia Virgínia Brito De. Salário profissional e piso salarial. In: _____. **Direito do trabalho e processual do trabalho**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016.

PISO SALARIAL. **Cargos e Salários**. 2016. Disponível em: <www.pisosalarial.com.br>. Acesso em: 26 nov. 2016.

REIS, Raquel Klering dos. Análise e descrição de cargos do núcleo operacional da empresa J.M Reis Incorporações de Imóveis LTDA. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.