

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
LETICIA RAFAELA RICOMI TARTAROTI

CARGOS E SALÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO

São Carlos
2021

LETICIA RAFAELA RICOMI TARTAROTI

**CARGOS E SALÁRIOS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Prof. Ms. Luis Aparecido Paioli

São Carlos

2021

CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO.

Leticia Rafaela Ricomi Tartaroti ¹

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Orientador: Luis Aparecido Paioli

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Resumo: O plano de cargos e salários é a definição das funções, requisitos e remuneração de cada cargo de uma empresa, com o intuito de promover padronização e organização entre essas definições. Diante disso, foi levantada a necessidade de elaboração de um plano de cargos e salários para a empresa “Zion”, situada na cidade de São Carlos, interior de São Paulo. É uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro, atuando há aproximadamente um ano e meio no mercado de trabalho. Os métodos de pesquisa utilizados neste trabalho foram levantamentos bibliográficos baseados em pesquisas de caráter exploratório, complementados com pesquisas de campo e pesquisa aplicada. Os dados do estudo foram adquiridos por meio de entrevistas realizadas com a diretoria da empresa e com colaboradores de cada departamento. Fez-se a descrição e a análise dos quinze cargos existentes, e foi realizada uma pesquisa salarial para então definir e estabelecer o sistema de cargos e salários da empresa. O trabalho foi apresentado aos diretores da empresa, que aprovaram a implantação do plano de cargos e salários desenvolvido.

Palavras-chave: Remuneração; Gestão de Pessoas; Estratégia.

Abstract: The positions and wages plan is the definition of the functions, requirements and remuneration of each position in a company, in order to promote standardization and organization between this definitions. Therefore, the need to develop a positions and wages plan for the company “Zion”, located in the city of São Carlos, state of São Paulo, was raised. It is a small company in the furniture sector, operating for approximately a year and a half in the labor market. The research methods used in this work were bibliographic surveys based on exploratory research, complemented by field research and applied research. The study data were acquired through a classification carried out with the company's board of directors and with employees from each department. A description and an analysis of the fifteen existing positions were carried out, and a salary survey was carried out to define and establish the company's positions and wages system. The work was presented to the company's directors, who approved the implementation of the manufactured positions and wages plan.

Keywords: Remuneration; People management; Strategy.

¹Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: leticia.ricomi@fatec.sp.gov.br

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto do mundo empresarial, é visível a necessidade da existência de um setor de Recursos Humanos muito bem qualificado dentro das organizações. O avanço da área de Administração de Pessoas tem transformado o que era chamado de *Departamento Pessoal*, inaugurando um cenário onde o colaborador é extremamente valorizado e visto como peça fundamental para a obtenção de resultados nas empresas. Segundo Dutra (2002), as pessoas deixaram de ser apenas um simples recurso para as organizações, que passaram a estimular mais seus colaboradores dando o suporte necessário para que possam trabalhar da melhor forma possível. De acordo com Oliveira Franco (2008, p. 8), “Atualmente, as empresas estão mais preocupadas em remunerar melhor, pois sabem que é necessário recompensar o esforço, a dedicação e o aumento de capacidade, seja ela técnica ou comportamental”.

Com base nisso, foi levantada a necessidade da criação e implantação de um plano efetivo de cargos e salários para a empresa “Zion”, com o objetivo de estabelecer padrões para futuras contratações, alinhar e definir parâmetros salariais para os cargos existentes e possibilitar ascensão de carreira para os seus colaboradores. Zion é uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro, que tem sua Matriz localizada na cidade de São Carlos há aproximadamente um ano e meio, produzindo camas conjugadas e cabeceiras para determinadas regiões do Brasil.

Dentro da realidade organizacional da empresa, o profissional da área de Recursos Humanos é responsável por atividades mais administrativas, enquanto as ações de gestão estratégica de pessoas não são fielmente priorizadas. Entretanto, com o aumento da quantidade de funcionários e com a crescente necessidade em estruturar suas atividades de Recursos Humanos, a elaboração de um plano de cargos e salários seria um dos primeiros passos e talvez uma das primeiras ações voltadas à gestão de pessoas da organização. Com base no desenho bem estruturado de um cargo é possível identificar sua importância e contribuição na organização para o alcance de objetivos apontados pelo planejamento estratégico de negócio (CAMPOS SALLES, 2019, p. 7).

Diante da necessidade e realidade em que a empresa se encontra, se estabelece a seguinte questão de pesquisa que rege este trabalho: Qual a contribuição da proposta de um plano de cargos e salários para uma empresa do setor moveleiro?

O objetivo geral deste estudo de caso é elaborar um plano de cargos e salários para a empresa aqui referida como “Zion”, e para que este seja atingido, são definidos os seguintes objetivos específicos:

O1: Realizar um diagnóstico da situação atual dos cargos e salários da empresa;

O2: Definir novos cargos;

O3: Elaborar a descrição dos cargos;

O4: Sugerir novos parâmetros salariais baseados no piso estabelecido pelo mercado.

O desenvolvimento de um plano de cargos e salários pode ser o ponto inicial para introduzir uma gestão estratégica na empresa. Além de aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, o plano de cargos e salários auxilia na retenção e busca de talentos alinhados aos objetivos da organização. De acordo com Pontes (2021), a administração de cargos e salários sempre foi um tema que ocupou um grande espaço nas discussões empresariais e, segundo o autor, “as técnicas de cargos e salários devem facilitar a participação das pessoas no sucesso das empresas, resultando, simultaneamente, em maior benefício para os funcionários e para as organizações”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É possível identificar uma evolução cada vez maior quando falamos em Gestão de Pessoas no contexto organizacional. Grandes empresas têm direcionado recursos para obter um departamento de Recursos Humanos bem mais estruturado, visando resultados ocasionados pelo planejamento e a gestão estratégica de pessoas. Segundo Martín-Alcázar et al. (2005, p.651) a gestão estratégica de pessoas é "um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico".

Sob uma perspectiva comportamental, a gestão estratégica de pessoas se classifica como uma abordagem que lida com a maneira que os objetivos da organização são alcançados por meio dos recursos humanos da empresa, estratégias e práticas de RH (ARMSTRONG, 2011). Nesse sentido, pode-se dizer que a Gestão de Pessoas se dedica em direcionar grande parte de sua atenção à valorização do colaborador e à retenção de talentos que estejam alinhados à cultura da empresa, além de preparar e manter esses talentos levando em consideração os objetivos da organização e os objetivos individuais de cada um deles.

A motivação é um meio extremamente importante para o desenvolvimento e o alcance dos objetivos organizacionais. Um bom clima organizacional, cargos e salários adequados, um bom líder, ambiente corporativo favorável, são exemplos de fatores que influenciam

diretamente na motivação do colaborador, o que conseqüentemente reflete em sua produtividade, gerando os resultados esperados pela empresa. De acordo com Bes e Oliveira (2018, p. 94) a remuneração dos colaboradores merece atenção dentro da organização, pois “ela tem um papel fundamental na retenção de talentos, assim como na valorização do desempenho dos funcionários de uma empresa”.

2.1 Gestão de Cargos e Salários

Dentro da área de Recursos Humanos, existem subsistemas que são a base para as atividades de Gestão de Pessoas: subsistema de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração. Dentre eles, a *Aplicação de Pessoas* é o subsistema que direciona o planejamento de cargos e salários de uma empresa, além de ser o responsável pelo processo de integração de colaboradores e avaliações de desempenho.

Segundo Campos Salles (2019), o planejamento bem estruturado de um sistema de cargos e salários é uma ferramenta excelente para os processos de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, planos de carreira, definição de competências necessárias e desejáveis, pesquisas salariais, definição de nomenclaturas, planos de segurança do trabalho, entre outras atividades.

De acordo com Alvarães:

A gestão de cargos e salários em uma empresa é um processo administrativo que visa a garantir a igualdade de direitos e deveres entre os seus funcionários por meio de sistemas de remuneração e de gestão de carreira que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador. (ALVARÃES, 2020, p.6)

Na visão do autor, os principais objetivos do planejamento de cargos e salários em uma organização estão divididos em quatro vertentes. No Quadro 1 é possível visualizar esses objetivos de forma detalhada:

Quadro 1 – Principais objetivos do plano de cargos e salários.

Equilíbrio funcional	Adequar o salário de cada cargo às reais responsabilidades, habilidades, e competências necessárias para os seus ocupantes.
Equilíbrio interno	Diminuir as diferenças salariais para ocupantes de um mesmo cargo.
Equilíbrio externo	Adequar os salários praticados na empresa com o que é praticado no mercado de trabalho, considerando-se, para efeito de comparação, a área de negócios e o mercado geográfico de atuação.
Estímulo ao desempenho	Utilizar os dispositivos normatizados de gestão de cargos e salários como estímulos aos funcionários no desempenho de suas funções.

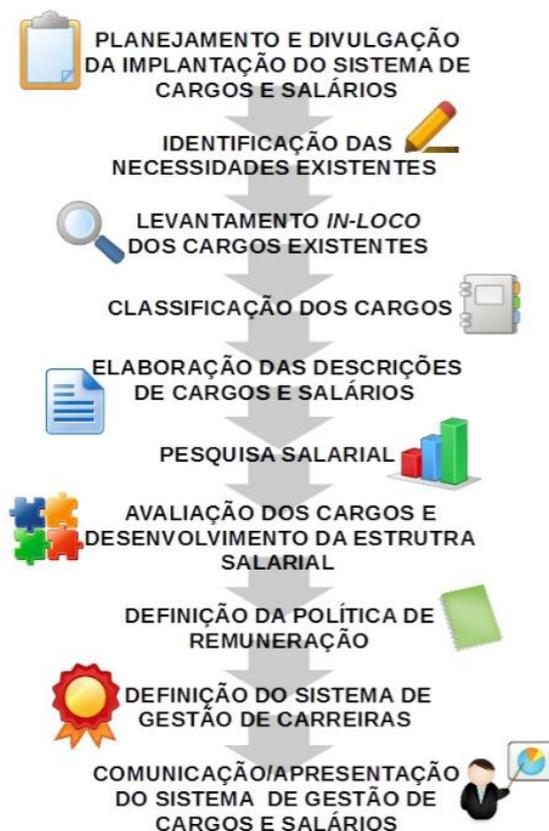
Fonte: Adaptado de Alvarães (2020)

2.2 Implantação de um sistema de Cargos e Salários

Segundo Campos Salles (2019), existem alguns conceitos básicos para a formulação de um plano de cargos, carreiras e salários: a definição clara das principais atribuições de cada cargo; a formalização dos critérios e das práticas da gestão de cargos e salários; o estabelecimento de uma hierarquia adequada; a implantação de políticas de reconhecimento, crescimento e valorização; a concessão de aumentos salariais com base em determinações entendidas como legítimas; o estabelecimento da equidade interna dos salários e a definição de políticas de sustentação dos processos de gestão de competências.

Pela visão de Alvarães (2020), para que a implantação de um sistema de cargos e salários seja bem sucedida, deve passar pelas dez etapas ilustradas na Figura 1:

Figura 1 – Etapas da implantação de cargos e salários.



Fonte: Alvarães (2020)

De acordo com o autor, estas etapas são fundamentais para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos pela organização na construção de um plano de cargos e salários.

2.2.1 Etapas de implantação

Com base nas definições de Alvarães (2020), são detalhados os procedimentos necessários para cada etapa de implantação:

- Planejamento e divulgação da implantação do sistema de cargos e salários*: é essencial que todo o processo seja discutido entre as gerências envolvidas, para que haja um planejamento bem elaborado do plano por meio da definição de um cronograma de atividades.
- Identificação das necessidades existentes*: é realizado o levantamento dos cargos que serão necessários para atender às necessidades da organização, com base no organograma da empresa e tomando por referência cargos já estabelecidos anteriormente.

- c) *Levantamento in loco dos cargos*: etapa em que o profissional responsável pela implantação do plano deve fazer um levantamento detalhado junto aos colaboradores da empresa, com o intuito de estabelecer as características de cada cargo ocupado pelos funcionários. Os instrumentos mais utilizados para este levantamento são entrevistas, questionários, formulários e observação.
- d) *Classificação dos cargos*: as classificações dos cargos são por grupo ocupacional, onde são classificadas as funções exercidas pelos seus ocupantes; por similaridade, onde os cargos são agrupados por serem similares; e por seqüencialidade, onde são estabelecidas nomenclaturas diferentes para cargos similares, por exemplo, Vendedor I, Vendedor II e Vendedor III.
- e) *Elaboração das descrições de cargos e salários*: é formalizado o documento onde são apresentadas todas as informações coletadas de cada cargo. Além de ser um norte para ações como recrutamento e seleção de pessoas, avaliações de desempenho e treinamento, funciona também como um contrato operacional entre a empresa e o empregado. Este documento geralmente é composto pelo título do cargo, código CBO, área ou unidade ou órgão, descrição sumária, descrição detalhada, formação acadêmica, formação complementar, experiência, competências e habilidades. Lembrando que não existe um padrão a ser seguido, o documento sempre será adaptado às necessidades da empresa.
- f) *Pesquisa salarial*: é o processo de levantamento de dados do mercado concorrente ou mercados semelhantes, com base na similaridade dos cargos existentes na empresa. A pesquisa pode ser feita de diversas formas, porém sempre deve-se levar em consideração a localização geográfica e o ramo de atividade das empresas que serão utilizadas como fonte de pesquisa, pois elas devem operar na mesma área territorial e no mesmo ramo de negócio.
- g) *Avaliação dos cargos e desenvolvimento da estrutura salarial*: nessa etapa, é realizada uma avaliação de cargos com o intuito de definir grupos salariais nos quais os cargos serão alocados.
- h) *Definição da política de remuneração*: direta ou indireta.
- i) *Definição do sistema de gestão de carreiras*: são definidas as condições de ascensão de carreira dos colaboradores dentro da empresa e são estabelecidos os processos para que isso ocorra, bem como os critérios que determinam os diferentes tipos de promoção.
- j) *Comunicação do sistema de gestão de cargos e salários*: ao ser finalizado, o sistema deve ser apresentado de forma detalhada a todos os funcionários.

De acordo com Campos Salles (2019), não há um padrão de métodos utilizados para a implantação de um plano de cargos e salários, “O que vale para uma empresa, não necessariamente vale para outra. O que existe são Premissas que deverão ser consideradas durante seu desenvolvimento”.

3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Os dados utilizados para a apresentação da empresa e que promoveram o diagnóstico atual do departamento de Recursos Humanos, foram levantados por meio de entrevistas realizadas com os diretores da empresa.

A empresa aqui referida como “Zion” atua desde janeiro/2020 no mercado de trabalho, fabricando camas conjugadas e cabeceiras para várias regiões do Brasil. A matriz situa-se na cidade de São Carlos/SP, e atualmente a empresa é composta por dois sócios, onde um deles é responsável pela diretoria *Comercial, Produção e Logística*, e o outro é responsável pela diretoria *Administrativa e Financeira*. Desde o início de suas operações, o quadro de funcionários da empresa vem aumentando, surgindo assim a necessidade de serem estruturadas e aprimoradas as atividades de Recursos Humanos da empresa, com o intuito de promover um ambiente organizacional cada vez mais motivador e produtivo.

3.1 Diagnóstico da área de Recursos Humanos

Atualmente, a empresa é composta por 30 funcionários, incluindo fábrica e escritório, divididos entre os departamentos: Comercial, Logística, Produção, Financeiro, Recursos Humanos, Controladoria, Asseio e Conservação e PCP. O departamento de Recursos Humanos é composto por apenas um colaborador, que é o responsável por todas as demandas relacionadas ao setor, com exceção das atividades relacionadas à folha de pagamento e questões burocráticas, que são administradas pelo escritório de contabilidade contratado pela empresa para prestar este tipo de serviço.

Ainda que haja um departamento de Recursos Humanos ativo na empresa, algumas atividades importantes da área acabam ficando um pouco de lado, como por exemplo, as ações estratégicas de gestão de pessoas.

Uma das falhas identificadas nesse contexto foi o processo de recrutamento e seleção, que na maioria das vezes era concluído por um dos diretores da empresa por meio de indicações realizadas, cessando assim todos os procedimentos e etapas da captação e seleção

de talentos. Além disso, a empresa não tinha nenhum parâmetro a ser seguido para as contratações, não havia nenhuma definição preestabelecida de funções, requisitos e salário para os cargos. Essas questões eram definidas apenas no momento em que surgia uma necessidade de contratação, ou seja, o perfil, o salário e os requisitos para um cargo eram traçados pelo diretor ou líder de departamento com base em seus próprios conceitos.

No que se refere às questões salariais, a empresa utiliza como base o piso estabelecido pelo Sindicato Empregados Comércio São Carlos e Região, porém ainda assim existem muitos cargos com salários abaixo do piso salarial estabelecido pelo mercado, e ainda outros muito acima do que geralmente é pago para determinadas funções.

Pode-se dizer que um ponto forte encontrado na organização é o seu interesse em desenvolver as atividades estratégicas necessárias para o aprimoramento das ações de Recursos Humanos da organização. Diante das divergências diagnosticadas pelos diretores e pela análise realizada pelo autor deste trabalho, foi levantada a necessidade da criação de um plano de cargos e salários para a empresa Zion.

Estruturando suas atividades de recursos humanos, será visível um aumento na motivação do colaborador, e conseqüentemente em seu desempenho e produtividade. Além disso, a estruturação de carreiras por meio da criação de um plano de cargos e salários permite ao colaborador conhecer sua posição dentro da organização, e descobrir até onde ele pode chegar e como pode chegar.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a execução deste trabalho foram utilizados os levantamentos bibliográficos e pesquisas de caráter exploratório, que de acordo com Gil (2010) tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, possibilitando o levantamento de hipóteses fundamentadas. Outro método de pesquisa utilizado foi a pesquisa de campo. De acordo com Gonsalves (2001), a pesquisa de campo exige que o pesquisador tenha um encontro muito mais direto com a população pesquisada, somente assim pode reunir informações concretas para serem documentadas.

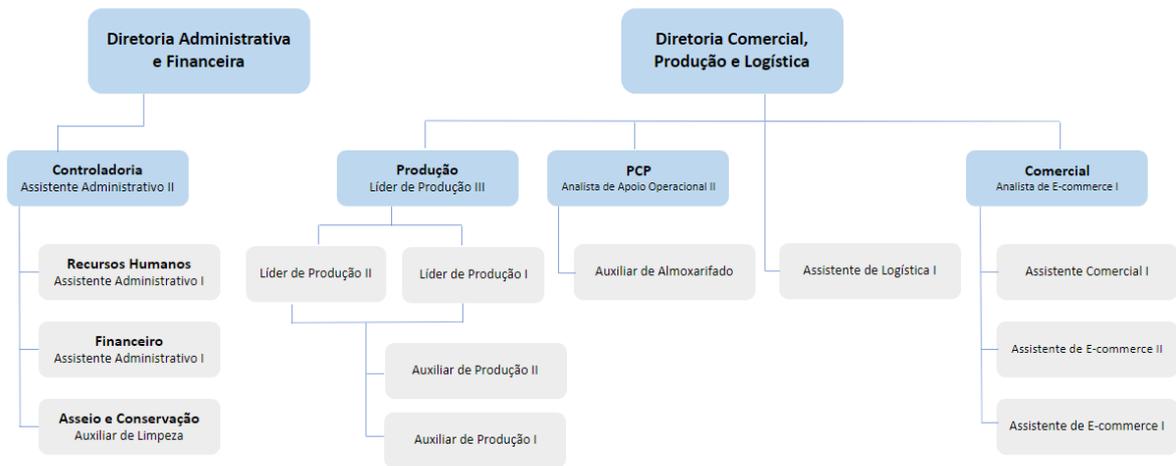
Tendo em vista o interesse prático deste estudo, ou seja, aplicar os resultados obtidos para a resolução de problemas reais identificados dentro da organização, foi também utilizada a pesquisa aplicada, definida por Marconi e Lakatos (2017) como um método utilizado para a obtenção de soluções direcionadas a problemas específicos que ocorrem na realidade.

A modalidade de pesquisa utilizada é o estudo de caso, que tem o intuito de possibilitar uma melhor investigação, proporcionando resultados significativos.

4.1 Coleta de dados

Os dados considerados neste estudo foram levantados por meio de entrevistas realizadas com os 30 funcionários da organização, situados na matriz em São Carlos/SP. Atualmente, a empresa possui quinze cargos divididos em oito departamentos. O organograma da empresa pode ser observado na Figura 2:

Figura 2 – Organograma da empresa.



Fonte: Recursos Humanos da empresa.

Todas as informações aqui apresentadas foram obtidas no momento da descrição e especificação dos cargos, portanto não se fez necessário o uso de amostragens de qualquer espécie. Para a definição da nomenclatura dos cargos, utilizou-se o código CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

Cada cargo passou por uma análise salarial para se adequar aos objetivos financeiros da empresa e ao piso estabelecido pelo mercado. Para as pesquisas salariais, foram utilizadas as informações contidas no site: www.salario.com.br.

No Quadro 2 pode ser visualizado o modelo de descrição de cargos utilizado para definição de funções, preenchido durante as entrevistas realizadas com os colaboradores selecionados:

Quadro 2 – Modelo utilizado para a descrição de cargos

DESCRIÇÃO DO CARGO	
TÍTULO DO CARGO:	CÓDIGO DO CARGO:
TITULAR DO CARGO:	
ÁREA/DEPARTAMENTO/SETOR:	DIRETORIA:
DESCRIÇÃO SUMÁRIA:	
DESCRIÇÃO DETALHADA:	
REQUISITOS	
ESCOLARIDADE	
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	
CONHECIMENTOS ESPECIAIS	
EXPERIÊNCIA	
HABILIDADES	
ATITUDES	
IDIOMAS	
RESPONSABILIDADES POR	
MÁQUINAS	
PRODUTOS	
FERRAMENTAS	
MATERIAIS	
ERROS	
DINHEIRO	
DADOS SIGILOSOS	
LIBERDADE DE AÇÃO	

Fonte: Próprio autor.

5. RESULTADOS

As etapas de implantação sugeridas por Alvarães (2020) foram adaptadas à realidade atual da empresa, portanto alguns passos não se fizeram necessários para a elaboração do plano de cargos e salários. Foi realizado um planejamento de atividades e em seguida um diagnóstico da situação atual, contendo os cargos e salários que sofreriam as alterações. Para o levantamento *in loco* foram realizadas entrevistas com os colaboradores. Cada cargo obteve a definição de sua descrição sumária e detalhada, bem como os requisitos necessários para novas contratações e as responsabilidades atribuídas a cada cargo. Esse documento foi impresso e assinado pelo responsável da área de Recursos Humanos mediante a aprovação da

diretoria, e em seguida apresentado aos colaboradores da empresa, que também o assinaram, declarando que estão de acordo com as descrições ali estabelecidas.

No Quadro 3 podem ser visualizadas as descrições sumárias de cada novo cargo:

Quadro 3 – Os novos cargos e suas descrições sumárias.

TÍTULO DO CARGO	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Analista de Apoio Operacional II	O Analista de Apoio Operacional II é o profissional que realiza a compra de materiais, negociando com fornecedores, visando as melhores condições de preços, qualidade, prazos de pagamento e entrega. Planeja e programa os processos produtivos, de acordo com as necessidades de fabricação e demandas de estoque. Controla a disponibilidade de materiais, equipamentos e mão de obra e monitora o fluxo de produção. Atua com informe de resultados e otimização de inventários. Elabora e acompanha cronogramas de fabricação, fazendo análise crítica dos pedidos. Implementa modelos e ferramentas de controle da qualidade, com foco na adoção de políticas de melhoria contínua.
Analista de E-commerce I	O Analista de E-commerce I é o profissional responsável por gerir as plataformas digitais por meio da criação de anúncios e promoções, controle de estoque das plataformas, análise de resultados das campanhas realizadas e acompanhamento do status das vendas. É capaz de fazer análises de concorrência e elaborar relatórios sobre as vendas. Além disso, é também responsável por prestar atendimento aos revendedores, fazer o cálculo de comissões e controlar links de pagamento. Elabora relatórios e planilhas eletrônicas com informações de vendas e comissões, e faz o acompanhamento dos pedidos e do status da mercadoria. É apto para ensinar e conduzir a equipe de e-commerce da empresa, prestando contas aos seus superiores diretos.
Assistente Administrativo I	O Assistente Administrativo I é capaz de realizar controles relacionados às atividades administrativas da empresa. Tanto a gestão das atividades relacionadas à área de recursos humanos, como atividades pertinentes ao departamento financeiro. Elabora planilhas e relatórios para o controle de dados e prestação de contas relacionadas à área. Cabe a esse profissional interagir com os demais colaboradores da área, a fim de manter o bom funcionamento do setor, garantindo a veracidade nos controles e nas informações.
Assistente Administrativo II	O Assistente Administrativo II é o profissional responsável por realizar controles relacionados a contas a receber, monitoramento do fluxo de caixa, e pela elaboração de planilhas e relatórios gerenciais. Analisa resultados financeiros, acompanha o desempenho econômico e participa no planejamento estratégico para identificar desvios e propor soluções. Define o controle orçamentário e contábil adequado. Cabe a esse profissional também realizar atividades de apoio a outras áreas, como financeiro e recursos humanos, sendo capaz de conduzi-los no que for necessário.
Assistente Comercial I	O Assistente Comercial I é responsável por fazer o acompanhamento dos pedidos de troca, prestar atendimento aos clientes via WhatsApp, solucionar e realizar negociações nas ocorrências sobre as vendas. Acompanha os processos jurídicos, faz a intermediação das informações entre os setores responsáveis, e elabora planilhas eletrônicas com informações de trocas e cancelamentos a pedido da diretoria. É também responsável pelo arquivo de documentos referentes à área comercial e pela organização destes.

Assistente de E-commerce I	O Assistente de E-commerce I é o profissional capaz de realizar o monitoramento do status das vendas, entrar em contato com clientes, publicar anúncios nas plataformas de mídias sociais, sanar dúvidas de clientes, efetivar vendas por meio das mídias sociais e gerir o tráfego das plataformas digitais.
Assistente de E-commerce II	O Assistente de E-commerce II é o profissional capaz de realizar o monitoramento do status das vendas, entrar em contato com clientes, publicar anúncios nas plataformas de mídias sociais, sanar dúvidas de clientes, efetivar vendas por meio das mídias sociais e gerir o tráfego das plataformas digitais. É também capaz de ensinar os demais colaboradores da equipe e prestar contas ao seu superior imediato quando solicitado.
Assistente de Logística I	O Assistente de Logística I é o profissional que presta informações necessárias à tomada de decisão sobre operações logísticas. É capaz de sanar dúvidas de vendedores e prestadores de serviço por meio de mensagens e ligações e é o responsável por informações referentes à rota dos pedidos realizados. Emite notas fiscais e tem contato direto com clientes a fim de confirmar a entrega dos produtos.
Auxiliar de Almoxarifado	É responsável por manter o setor de estoque em ordem, armazenar produtos acabados e separar os materiais a serem enviados. Distribui e embala os produtos e materiais a serem expedidos, organiza o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados, a armazenar ou a serem expedidos. Além disso, faz o acompanhamento de processos, como carga e descarga de mercadorias e o controle de entrada e saída dos materiais. É também responsável pela fiscalização de produtos e pelo zelo dos equipamentos utilizados.
Auxiliar de Limpeza	O Auxiliar de Limpeza faz a higienização e a conservação dos ambientes. Varre o chão, lava vidros, remove o lixo, limpa banheiros, salas, quintal e áreas de convivência. Além disso, esse profissional mantém os móveis e objetos limpos, bem como repõe os materiais de limpeza, e pode realizar atividades de apoio, como servir lanches e cafés se solicitado.
Auxiliar de Logística	É o profissional capaz de realizar lançamentos de notas fiscais e entrada e saída de materiais. Monitora entregas aos clientes e controla abastecimento do estoque da empresa. É capaz de sanar dúvidas de prestadores de serviço por meio de mensagens e ligações e presta contas de informações referentes à rota dos pedidos realizados.
Auxiliar de Produção I	O Auxiliar de Produção I atua nas linhas de produção, obedecendo a gabaritos estabelecidos pela empresa, a fim de construir, montar, embalar e garantir o produto acabado de acordo com as especificações estabelecidas.
Auxiliar de Produção II	O Auxiliar de Produção II é o profissional que atua nas linhas de produção há no mínimo um ano, obedecendo a gabaritos estabelecidos pela empresa, a fim de construir, montar, embalar e garantir o produto acabado de acordo com as especificações estabelecidas.
Líder de Produção I	O Líder de Produção I é responsável pela liderança da equipe de produção, interpretando ordens. É de extrema importância garantir o cumprimento de metas e do volume de fabricação por meio do controle e monitoramento da qualidade de produção. É responsável por prestar contas e informações ao seu superior imediato com relação à linha de produção.
Líder de Produção II	O Líder de Produção II é responsável pela liderança da equipe de produção, realizando análises diárias para que possíveis desvios sejam identificados e correções sejam implantadas. É de extrema importância garantir o cumprimento de metas e do volume de fabricação por meio do controle e monitoramento da qualidade de produção.

Líder de Produção III	O Líder de Produção III é o responsável pela gestão da equipe de produção. Realiza análises diárias para que desvios sejam identificados e correções sejam implantadas, garantindo o cumprimento das metas. Orienta, controla e promove o uso adequado de equipamentos, supervisionando e gerindo a equipe de maneira eficaz, fazendo recomendações que visam um melhor desempenho e qualidade dos produtos fabricados.
-----------------------	---

Fonte: Próprio autor.

Diante das informações adquiridas por meio da coleta de dados realizada, se tornou possível a elaboração e implantação do plano de cargos e salários para a empresa Zion. Praticamente todos os cargos da empresa tiveram alterações, ou seja, uma nova nomenclatura foi estabelecida para cada cargo e seus salários foram adequados com base na pesquisa salarial realizada, levando em consideração o segmento de mercado e localização geográfica da empresa. O Quadro 4 contém as alterações de cargos e salários realizadas:

Quadro 4 – Proposta de alteração de cargos e salários

CARGO ATUAL	CARGO ATUALIZADO	SALÁRIO ATUAL	SÁLARIO AJUSTADO
Comprador	Analista de Apoio Operacional II	R\$ 3.000,00	MANTIDO
Auxiliar Comercial	Analista de E-commerce I	R\$ 2.000,00	MANTIDO
Assistente de RH	Assistente Administrativo I	R\$ 1.800,00	MANTIDO
Assistente Financeiro	Assistente Administrativo II	R\$ 1.900,00	MANTIDO
Assistente Comercial	Assistente Comercial I	R\$ 1.400,00	R\$ 1.600,00
Assistente de Televendas	Assistente de E-commerce I	R\$ 1.513,00	MANTIDO
Assistente de Televendas	Assistente de E-commerce II	R\$ 1.513,00	R\$ 1.700,00
Auxiliar Administrativo	Assistente de Logística I	R\$ 1.400,00	R\$ 1.600,00
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Almoxarifado	R\$ 1.513,00	MANTIDO
Auxiliar de Limpeza	Auxiliar de Limpeza	R\$ 1.300,00	R\$ 1.332,00 + 20% Insalubridade
Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Logística	R\$ 1.513,00	MANTIDO
Serviços Gerais	Auxiliar de Produção I	R\$ 1.350,00	R\$ 1.513,00
Serviços Gerais	Auxiliar de Produção I	R\$ 1.200,00	R\$ 1.513,00
Auxiliar de Produção	Auxiliar de Produção II	R\$ 1.580,00	MANTIDO
Auxiliar de Produção	Líder de Produção I	R\$ 1.600,00	R\$ 1.850,00
Líder de Seção	Líder de Produção II	R\$ 2.142,00	MANTIDO
Supervisão de Produção	Líder de Produção III	R\$ 3.500,00	MANTIDO

Fonte: Próprio autor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Zion, e a partir disso foi possível identificar os benefícios que acompanham as ações estratégicas voltadas á área de Recursos Humanos. A metodologia utilizada contribuiu de maneira eficaz para o levantamento de informações e obtenção dos resultados, e as etapas de implantação propostas por Alvarães (2020) auxiliaram plenamente no planejamento e elaboração do plano.

A implantação do plano de cargos e salários foi bem-sucedida, foi possível identificar um aumento nas expectativas dos colaboradores, que em sua maioria demonstraram interesse e satisfação no momento da apresentação do plano e divulgação das descrições de cargo. Além disso, o plano trouxe clareza ao setor de Recursos Humanos e aos diretores da empresa, que o aprovaram e se interessaram pelos benefícios que a curto prazo poderão ser identificados na organização.

Evidenciou-se a necessidade de direcionar as ações de gestão de pessoas da organização, bem como realizar a manutenção periódica do plano de cargos e salários elaborado, mediante as mudanças que ocorrerão com o passar do tempo na empresa. Devido as atividades administrativas da área de Recursos Humanos receberem mais atenção do que atividades relacionadas à gestão estratégica de pessoas, ainda existe um desalinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais dos colaboradores. Com o desenvolvimento do plano foi possível obter um norte para as atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e avaliações de desempenho da empresa.

Foi concluído que a gestão estratégica de pessoas quando colocada em prática traz resultados satisfatórios para todos os níveis hierárquicos dentro da organização. Ainda que demande tempo, os resultados são visíveis e permanentes, desde que ações estratégicas estejam sempre presentes nas atividades de Recursos Humanos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, Alberto. **Gestão de Cargos e Salários**, 2020.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page, 2011.
- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- CAMPOS SALLES, Carlos Alberto de. **Cargos, Carreiras e Salários - Práticas e Técnicas de Gestão: Guia do Analista**, 2019.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FRANCO, José Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.
- GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alinea, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SANCHEZ-GARDEY0, G. **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659, 2005. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500082519>
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 20. ed. São Paulo: LTr, 2021.
- SALÁRIO DAS PROFISSÕES. **Cargos e Salários do Mercado de Trabalho**, 2021. Salário. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/>>. Acesso em: 06 de out. de 2021.