

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Ana Paula Bassan Ribeiro dos Santos

**INFLUÊNCIA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS SOBRE
A PRODUTIVIDADE**

Curitiba

2014

Ana Paula Bassan Ribeiro dos Santos

**INFLUÊNCIA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS SOBRE
A PRODUTIVIDADE**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.

Orientador: Prof. Prof. Edelvino Razzolini Filho

Curitiba

2014

INFLUÊNCIA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS SOBRE A PRODUTIVIDADE

Ana Paula Bassan Ribeiro dos Santos ¹

RESUMO

O plano de cargos e salários nada mais é que um conjunto de critérios elaborados por uma empresa, baseado nos salários do mercado e muitas vezes na avaliação do profissional. Com o PCS, algumas empresas podem adquirir alguns benefícios como proporcionar aos colaboradores crescimento e desenvolvimento profissional dentro de uma empresa, estruturar a gestão, definir jornadas de trabalho e gratificações, deixar claro os critérios da empresa em relação a salários e cargos e equilibrar o clima organizacional da empresa.

Os salários dos funcionários podem ser analisados de uma forma geral, observado e estão onde deveriam estar dentro da faixa salarial, podendo ser comparado com os outros funcionários com funções semelhantes, verificando se o aumento a ser concedido é coerente ou não. Alguns bons procedimentos e algumas referências podem ajudar as empresas a manter uma administração de salários adequada e coerente.

Palavras chave: Plano de cargos e salários, qualificação, produtividade.

¹ Formada em Tecnologia em Concreto pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é muito comum encontrar alteração entre a função exercida e a descrição de cargos e salários. Isso acontece quando não é feita uma análise detalhada das funções. Uma forma de evitar que isso aconteça é um plano de cargos e salários bem pontual, baseando-se nas funções dos funcionários.

Para um plano de carreira coerente com a estrutura da empresa, é necessário aspectos como escolaridade, iniciativa, experiência, responsabilidade, pro-atividade, riscos, condições de trabalho e horários. O valor de cada cargo ou função nada mais é que o valor da função em si e o valor da função no mercado.

A implantação do plano de cargos e salários auxilia também no recrutamento e seleção dos candidatos, pois fica mais fácil a adequação do candidato a vaga oferecida, integrando tarefas e responsabilidades. Pode ser também um importante instrumento gerencial para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização.

Para Zimpeck (1992), o detalhamento de cargos permite observar informações úteis para o desenvolvimento do sistema de avaliação dos cargos, tornando possível realizar um programa de remuneração. Permite também ao trabalhador enxergar a trajetória que terá na organização, em termos de evolução salarial e carreira profissional dentro da organização.

Segundo ainda Zimpeck (1992), o plano de cargos e salários deve atender aos seguintes objetivos:

- Estruturação dos valores para os cargos;
- Desenvolvimento de um quadro estrutural, com as qualificações pretendidas e oportunidades oferecidas, evitando distorções;

- Proporcionar um controle eficiente.

E necessário que o plano de cargos e salários sempre acompanhe o avanço tecnológico, o mercado de trabalho, a economia regional e o planejamento orçamentário da organização. Diante da situação até aqui descrita, o presente trabalho se propõe a identificar quais as influências de um plano de cargos e salários sobre a produtividade, no chão de fábrica de uma empresa.

Para tanto, definiu-se como objetivo geral demonstrar as influências do plano de cargos e salários sobre a produtividade em uma empresa da área de construção civil. E, como objetivos específicos, verificar o perfil profissional dos funcionários de uma empresa da área de construção civil e mensurar a produção, verificando o quanto um plano de cargos e salários pode estar diretamente ligado a produtividade.

2 REVISAO DA LITERATURA

Na sequência, se apresentam alguns pontos essenciais que embasam, fundamentam o trabalho sob uma perspectiva teórica. Assim, se apresentam conceitos como fatores motivacionais, sentimentos humanos, satisfação e estresse, produtividade e plano de cargos e salários.

2.1 Fatores Motivacionais

Segundo Serrano (2006), os fatores motivacionais são aqueles que se referem diretamente ao trabalhador e não a empresa. As tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si são considerados fatores motivacionais, além de crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, reconhecimento do trabalho e a realização em cumprir as tarefas que lhe são propostas.

Os fatores motivacionais impactam diretamente na satisfação e no aumento da produtividade, envolvendo sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, apresentados como desafios diários.

A teoria dos fatores de Serrano (2006) sugere:

- Fatores motivacionais são aqueles ligados a satisfação do cargo em função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes;
- Fatores higiênicos são os ligados ao ambiente, reunindo gerencia, colegas de trabalho e contexto geral do cargo.

Para aumentar a produtividade, a motivação da equipe é essencial, utilizando técnicas de motivação e auto-motivação.

2.2 Sentimentos Humanos

De acordo com Maslow (1987), a maioria dos seres humanos nasce com valores pessoais positivos e negativos. Somos atraídos por, por exemplo, justiça, honestidade, humor, verdade, poder, vigor, beleza, ordem e inteligência e, ao mesmo tempo, repelidos por injustiça, fraqueza, falsidade, por exemplo. Os valores pessoais positivos podem ser definidos em termos de todos os valores pessoais positivos, onde não podemos maximizar virtudes e deixar que ela contenha valores negativos.

Maslow (1987) apresenta pirâmide das necessidades humanas, onde as necessidades fisiológicas precisam ser saciadas para que se possa saciar as necessidades de segurança, que saciadas, abrem espaço para a autoestima, abrindo espaço para a auto-realização, chegando a felicidade.

O trabalhador tem emoções que permeiam toda a vida humana, independente de ser em casa, na rua ou no escritório. Segundo Michaelis (1998-2009), emoção tem a seguinte tradução: “perturbação súbita ou agitação passageira causada pela surpresa, medo, alegria, etc”.

A emoção pode ser construtiva ou destrutiva, fortalecedora ou debilitadora. Em ambos os casos, constituem estados de motivação e atenção.

A emoção é motivada até o ponto em que a atividade possa conflitar e comece a interferir entre si, podendo evitar o domínio de uma atividade.

Para Chiavenato (2008), As emoções, além de misturadas, também estão diretamente ligadas aos motivos. O atendimento a uma necessidade pode associar-se a sentimentos específicos, como felicidade e prazer, gerando motivos e comportamento.

2.3 Satisfação e Estresse

Algumas pessoas são submetidas a desgastes emocionais em relação ao trabalho, o que se torna um fator significativo em relação a transtornos gerando estresse, depressão, ansiedade, pânico, fobias, etc. Quando doente, a pessoa com estresse emocional não responde mais as expectativas da equipe, demanda de trabalho, irritável e sempre deprimida.

Atualmente, a maioria das organizações não esta preparada para a satisfação no trabalho. Em alguns casos, é muito difícil fazer com que as organizações percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e sentimentos dos funcionários no ambiente de trabalho. A insatisfação e o estresse do funcionário podem gerar conflitos como:

- Rotatividade de funcionários;
- Alto custo com assistência medica;
- Violência no local de trabalho.

A insatisfação juntamente com o stress pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, influenciando diretamente na produtividade. Segundo Pesquisadores das Universidades Columbia e do Missouri, nos Estados Unidos, as brincadeiras no trabalho são extremamente sadias e diminuem a fadiga também, aumentando a sensação de bem-estar com o riso, propiciando maior fluência de ideias, decisões e confiança, causando melhora no comportamento.

A satisfação no ambiente de trabalho é um resultado agradável da percepção do trabalho realizado ou a realização dos valores importantes sobre o trabalho. Com o estresse, as pessoas tendem a ficarem mais inseguras das suas capacidades, impossibilitando muitas vezes de enfrentar novos desafios.

2.4 Produtividade

Segundo Michaelis (1998-2009), a produtividade pode ser definida como eficiência na produção de algo, relacionado a uma quantidade produzida e aos fatores necessários para que isso aconteça. Na parte da economia, a produtividade se resume na relação entre o que é produzido e os meios para a execução do mesmo. Com isso, pode-se associar produtividade com eficiência: quanto menos tempo utilizarmos para atingir o resultado, melhor será a produtividade. Com a produtividade, é possível verificar a capacidade do sistema para a melhoria dos produtos ou serviços, utilizando os recursos disponíveis, sem aumentá-los.

A produtividade pode se tornar mais fácil quando é feito um planejamento das tarefas a serem executadas e estipulado um prazo para a conclusão. Quando as tarefas são colocadas no papel, fica registrado o que precisa ser feito e quando precisa ser entregue.

2.5 Planos de Cargos e Salários

O PCS - Plano de Cargos e Salários é um instrumento de uso da direção da empresa e seu principal objetivo é facilitar as decisões do dia-a-dia da empresa na área de Cargos e Salários. O fundamental no Plano de Cargos e Salários é uma tabela salarial mostrando os cargos organizados em Classes com uma faixa salarial para cada Classe.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo os objetivos deste trabalho, optou-se por uma abordagem quali-quantitativa e qualitativa, com um estudo de caso único, de corte

transversal, visando mensurar o impacto do plano de cargos e salários sobre a produtividade.

Para que a pesquisa fosse realizada, foram utilizados dois grupos de controle de uma empresa de pequeno/médio porte, sendo um com motivação e outro sem motivação, e, a partir daí, foi estabelecido um comparativo.

3.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi feita em dois grupos diferentes denominados G1 e G2. Os dois grupos tem a mesma estrutura para pesquisa: 1 gerente, 1 técnico, 1 assistente técnico e 10 auxiliares, sendo que se definiu o grupo G2 como grupo de controle.

O contato com as pessoas ocorreu no período de Julho/13 à Setembro/13. A identidade da empresa, por motivos éticos, será mantido em sigilo. A pesquisa foi dividida em 2 grupos e os dois foram observados por 3 meses.

A sequência das atividades foi a seguinte:

- Relação de amostras a serem ensaiadas;
- Planejamento dos ensaios e distribuição dos ensaios para os funcionários, totalizando 50 ensaios semanais e 200 ensaios mensais;
- Análise dos resultados;
- Finalização do projeto, mensalmente, com um relatório.

O planejamento foi que o grupo G1 realizasse suas atividades normais, com um cronograma semanal e os horários normais. Já o grupo G2, no início do programa foi apresentado o plano de carreira para eles nos próximos 3 meses.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados obtidos durante o período de três meses em que se analisou o comportamento dos dois grupos. Durante os três meses da pesquisa, as atividades seguiram da seguinte forma para os dois grupos:

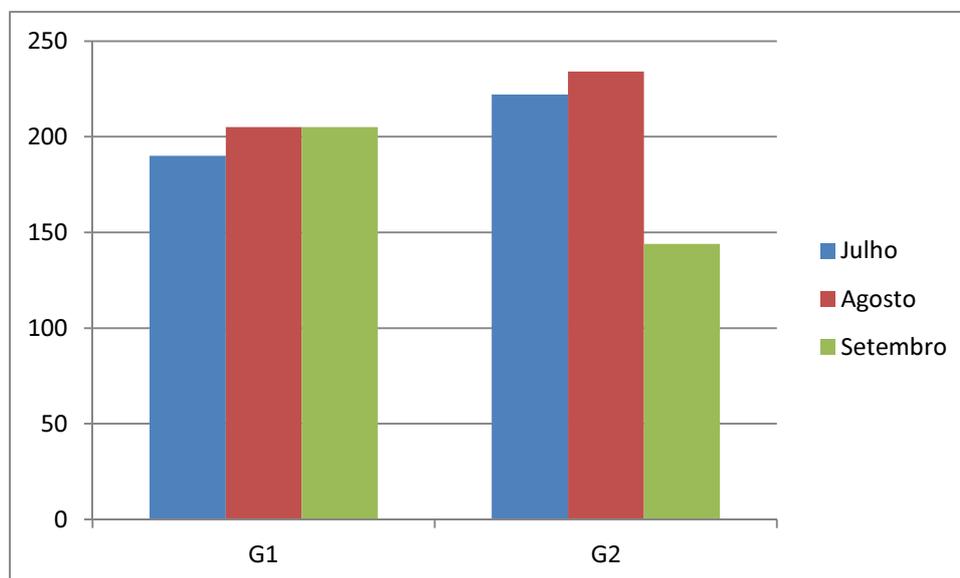


Gráfico 1:Comparativo de produção
Fonte: A autora

O grupo G1, os funcionários trabalharam nos horários normais, recebendo a programação semanalmente e dividindo a quantidade total dos ensaios pelo período de 3 meses para a execução dos ensaios. Os funcionários deste grupo não receberam nenhum incentivo a mais do que os incentivos diários para a execução dos serviços.

O grupo G2 trabalhou com a mesma quantidade de ensaios e o mesmo tempo do grupo G1, porém com o plano de carreira proposto para o grupo foi que, além das atividades normais e do planejamento semanal, premiações semanais em dinheiro quando uma etapa do projeto estivesse concluída antes do prazo estimado, no período de 3 meses foram sorteados 6 cursos para enriquecimento profissional dos funcionários que chegassem no horário ao trabalho e ao final do projeto entregue antes do prazo, reclassificação para os funcionários do projeto.

O gráfico a seguir mostra a quantidade de repetições que foram ensaiadas nos 2 grupos:

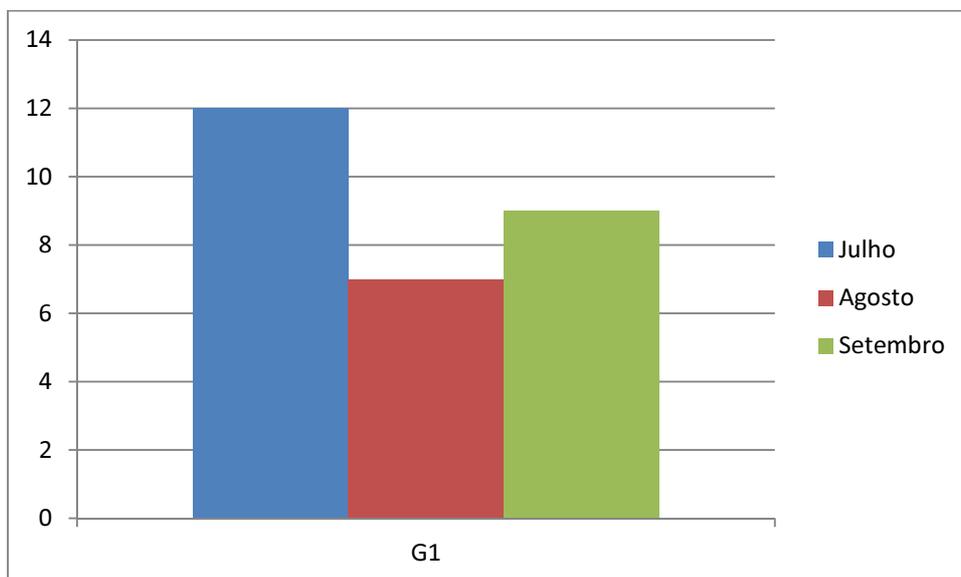


Gráfico 2: Quantidade de repetições do Grupo 1 – Sem PCS

Fonte: A autora

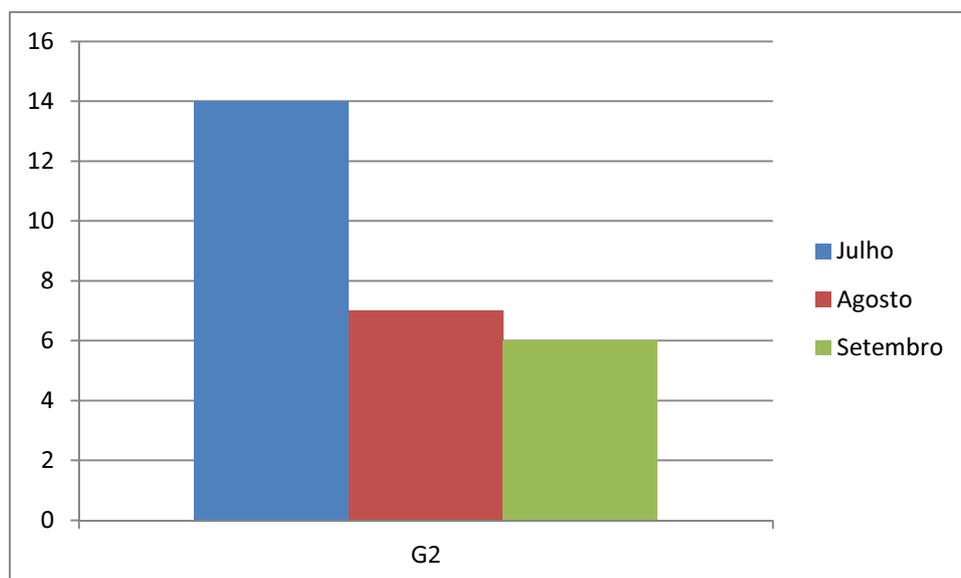


Gráfico 3: Quantidade de repetições do Grupo 2 – Com PCS

Fonte: A autora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo visou mostrar a importância de um plano de carreira em uma empresa e qual é o incentivo que o plano proporciona a produção. Fazendo um comparativo entre os dois grupos, observa-se que os dois grupos atingiram as metas, porém o grupo G2 trabalhou um pouco mais e terminou a meta antes do previsto.

A principal conclusão deste trabalho é que além do plano de cargos e salários organizar a forma de avaliar os funcionários, ele estabelece critérios de remuneração, utilizado como um meio justo de remunerar e compensar os funcionários pelo trabalho, estabelecendo um fator importante e estratégico para a empresa, evitando muitos problemas, pois cada cargo terá sua remuneração e com isso, a empresa poderá cobrar adequadamente dos funcionários o que lhe é solicitado.

A pesquisa de campo demonstrou que, 23% dos entrevistados e participantes da pesquisa acharam que o plano de cargos e salários não influencia na produtividade e 77% concordam que é preciso de um incentivo para melhorar a produção e verificando pela quantidade de ensaios e repetições, o grupo G2 realizou os ensaios com um menor número de repetições que o grupo G1.

Independente do porte da empresa entende-se a necessidade da implantação de um Plano de Cargos e Salários, visando não só como benéficos, mas como valorização dos colaboradores, tornando-os fiéis colaboradores. A ausência do plano dificulta na estruturação e também no crescimento da empresa, acumulando insatisfação, queda de produtividade, sem contar nos custos e prejuízos.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a pesquisa em empresas de outras áreas e de outro porte também, no sentido de um comparativo entre elas. Também é possível realizar outra pesquisa para verificar os efeitos comparativamente numa empresa com um PCS e outra sem PCS – Plano de cargos e salários implantado.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14727**. Rio de Janeiro, ABNT, 2011.

A importância da administração de cargos e salários na empresa.

Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios-na-empresa/64018/>.

Acesso em Setembro/2013.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2008.

DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia**. Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1983.

Decifra-me ou devoro-te. Disponível em:

<http://luisbethancourt.site.med.br/index.asp?PageName=Vida-20corporativa-20e-20Estresse>. Acesso em Agosto/2013.

Gestão de carreira: Cargos e salários. Disponível em:

<http://www.abrhse.com.br/files/jacqueline.pdf>. Acesso em Agosto/2013.

HARMATIUK, L. Grazielle; CERVI, Roberto. **Estratégia Logística**. 2010.

Introdução a planos e cargos e salários. Disponível em:

http://www.kombo.com.br/downloads/pdf/KOMBO_cargos_salarios.pdf. Acesso em Julho/2013.

MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality** NY: Harper, 1954. Contents. Second Ed. NY: Harper, 1970. Contents. Third Ed. NY: Addison-Wesley, 1987.

Michaelis, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa: português**. 5. ed., março de 2009.

Modelo de plano de cargos e salários. Disponível em:

<http://contaazul.com/blog/2013/03/modelo-de-plano-de-cargos-e-salarios/>.

Acesso em Julho/2013.

Motivational Theory . Disponível em:

http://www.envisionsoftware.com/articles/Herzberg_Motivational_Theory.html,

Acesso em Setembro/13.

SERRANO, Daniel P. **A Teoria de Herzberg**. 2006. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Herzberg.htm>,

Acesso em Agosto/2013.

Qualidade de vida. Disponível em:

<http://www.sbcoaching.com.br/blog/qualidade-de-vida/infografico-stress-no-trabalho/>. Acesso em Agosto/2013.

ZIMPECK, Beverly G. **Administração de Salários**. São Paulo: Atlas, 1992.