

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SÁLARIOS EM UMA
INDUSTRIA DO SETOR ELÉTRICO.**

CURITIBA,PR
2014

RENATO DIOGO SYDOW

**IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SÁLIARIOS EM UMA
INDUSTRIA DO SETOR ELÉTRICO.**

Trabalho apresentado como requisito parcial á obtenção da pós graduação em Gestão Estratégica , Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador : Cleverson Cunha

CURITIBA,PR
2014

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a meu pai José Renato Sydow e minha mãe Eliana Ruiz D. Sydow pelos ensinamentos e companheirismo em todo processo de construção de meu caráter.

A minha namorada Priscila Barros ao estar ao meu lado em todos o momentos, e por lutar comigo na construção de nosso futuro.

Meus gestores que me deram a oportunidade de desenvolver este trabalho e a implementar esta ferramenta.

A meu Professor Cleverson Cunha pelo tempo dedicado e por me dar a imensa oportunidade de aprender e a realizar um grande objetivo foi estudar na Universidade Federal do Paraná.

“Não somos nada sem fé, e a fé não será nada sem nossas ações.”

Renato Diogo Sydow

RESUMO

A temática abordada nesta pesquisa foi sobre a importância da elaboração e implementação de um plano de cargos e salários para uma Indústria que vende produtos para o setor elétrico, buscando a mesma sobreviver aos imprevistos causados pelos elementos que compõem o macro ambiente, inclusive situações comumente ocorrentes no ambiente interno da empresa e aproveitar melhor seu capital humano, se faz necessário uma excelente gestão de recursos humanos e para tal o plano de cargos e salários vem nortear e cristalizar estas relações, dando assim parâmetros e diretrizes para os gestores e também para os colaboradores, que ao saberem o que lhes é requisitado buscam atender as expectativas e melhorar seu desempenho, para a implementação foi elaborando toda uma análise funcional e uma descrição de cada cargo, agrupando os mesmos em sua hierarquia, criando promoções horizontais e verticais e faixas salariais que atenda os mesmos.

Palavras-chave : Administração de cargos e salários, gestão de pessoas, Indústria do Setor Elétrico.

ABSTRACT

The theme of this research was embroidered on the importance of developing and implementing a plan for jobs and wages for an industry that sells products for the electrical industry , seeking the same caused by unforeseen survive the elements that make up the macro environment , including situations commonly occurring in the company's internal environment and make better use of their human capital , it is necessary an excellent human resource management and the plan for such positions and salaries comes guide and crystallize these relations , thus giving parameters and guidelines for managers and also for employees to know that what is asked for them to seek to meet the expectations and improve their performance , for the entire implementation was developing a functional analysis and a description of each position , gathering them in their hierarchy , creating horizontal and vertical promotions and salary ranges that suits them.

Keywords : Administration jobs and salaries , personnel management , the Electricity Sector Industries .

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Etapas para a implantação do plano de cargos e salários.....	23
FIGURA 2: Organograma.....	28
FIGURA 3 : Avaliação de Desempenho.....	51

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERADOR DE MAQUINA C.....	29
TABELA 2 -OPERADOR DE MAQUINA B.....	30
TABELA 3 – OPERADOR DE MAQUINA A.....	31
TABELA 4 – COORDENADOR PRODUÇÃO.....	32
TABELA 5 – GESTOR INDUSTRIAL.....	33
TABELA 6 - GERENTE INDUSTRIAL.....	34
TABELA 7 - ASSISTENTE FINANCEIRO.....	37
TABELA 8 - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.....	38
TABELA 9 - COORDENADOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.....	39
TABELA 10 - GESTOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.....	40
TABELA 11 - GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO.....	41
TABELA 12 - ASSISTENTE COMERCIAL.....	44
TABELA 13 - COORDENADOR COMERCIAL.....	45
TABELA 14 - GESTOR COMERCIAL.....	46
TABELA 15 - GERENTE COMERCIAL.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

- ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica
- ARH – Administração de Recursos Humanos
- COPEL – Companhia Paranaense de Energia Elétrica
- ELEKTRO – Distribuidora de Energia
- PCS – Plano de Cargos e Salários
- RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral:	15
1.2.2 Objetivos específicos:.....	15
2. JUSTIFICATIVA	15
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 ADMINISTRAÇÃO SALÁRIAL	18
3.2 BENEFÍCIOS.....	18
3.3 DESENHO DE CARGO.....	19
3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO	20
3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
3.6 PLANO CARGOS E SALÁRIOS	22
4. IMPLEMENTAÇÃO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	24
4.1. INTRODUÇÃO	25
4.2. OBJETIVOS	25
4.3. CONCEITOS	25
4.4. FORMAÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS E FUNÇÕES	27
4.6 CARREIRA PROFISSIONAL DE PRODUÇÃO.....	28
4.6.1 Faixas Salariais Produção	35
4.6.2 Promoções Funcionais Profissionais Produção	35
4.6.3 Promoções Salariais Produção	36
4.7 CARREIRA PROFISSIONAL DE ADMINISTRATIVO/ FINANCEIRO.....	37
4.7.1 Faixas Salariais do Profissional Administrativo/ Financeiro.	41
4.7.2 Promoções Funcionais Administrativo/ Financeiro.....	42

4.8 CARREIRA PROFISSIONAL COMERCIAL	43
4.8.1 Profissional Comercial.....	48
4.8.2 Promoções Comercial	48
4.8.3 Promoções Salariais Comercial	49
4.9. MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS	49
4.10. FUNÇÃO GERENCIAL.....	50
4.11. POLÍTICA SALARIAL	50
4.12 AVALIAÇÃO DESEMPENHO.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFÊRENCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Grandes são os desafios enfrentados pelas organizações, sejam no cenário nacional ou mesmo internacional, com a globalização e o grande fluxo de informações e após a crise econômica mundial de 2008 o que se vê é uma grande mudança em alguns mercados.

Para que as empresas se tornem competitivas, não basta apenas atender ou manter um padrão de qualidade, deve-se buscar excelência, e um diferencial para se destacar e conseguir alcançar seus objetivos.

Hoje as atividades de Recursos Humanos vem ganhando cada vez mais relevância, pois não basta apenas o investimento em equipamentos e tecnologia, mais sim em pessoal, pois pessoas capacitadas são capazes de conduzir as organizações para a direção certa.

Capital humano é um investimento de longo prazo e seus frutos aconteceram na medida em que as políticas internas estejam alinhadas a cultura da organização e que suas práticas levem como norte que as pessoas são diferentes, como suas motivações e com objetivos específicos, necessita-se muita capacitação e perspicácia para lidar com estes fatores e estar atento as práticas de mercado e a realidade da organização.

Dentro desta perspectiva, se faz necessário que as organizações busque ferramentas que possibilitem adapta-las a essas transformações, envolvendo seus funcionários, e para que as propostas de mudanças não estejam somente voltadas para o mercado, mas sim para a realidade interna da empresa, buscando a integração da estratégia e das metas a realidade da empresa e sua cultura.

A indústria em questão devido a conotações da alta direção permitiu a elaboração deste trabalho e também o uso de sua estrutura para o levantamento das informações e criação deste projeto, porem requisitou que não fosse divulgado seu nome e produtos.

A Indústria em questão fabrica materiais para o setor elétrico, foi fundada em 2009 e atende todo mercado nacional, seus principais clientes são as concessionárias de energia como exemplo: Copel (Companhia Paranaense de Energia) Grupo Energisa, Elektro, entre inúmeros outros clientes tanto do setor privado como setor público.

Tem faturamento anual médio de quatro milhões de reais, trabalha atualmente com um quadro de 25 colaboradores em suas instalações, tem seu sistema fabril automatizado, faz parte de um grupo nacional que tem inúmeras outras empresas.

O que se verifica nas indústrias que vendem seu produtos para o setor elétrico é uma desaceleração em seu ritmo, devido a uma determinação da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) .

A ANEEL aprovou hoje, 24 de janeiro, em reunião extraordinária, as novas tarifas que reduzirão a conta de energia elétrica. O efeito médio de redução será de 20,2%. Para os consumidores residenciais, a redução mínima será de 18% ... Para os consumidores de alta tensão, o desconto pode chegar a 32%. ”
(ANEEL , 01/11/13)

No qual com a diminuição da receita das concessionárias de energia, teve impacto direto em seus investimentos, diminuindo seu lucro e conseqüentemente seus investimentos seja na criação de novas linhas de transmissão, na extensões de redes e conseqüentemente em todo o setor elétrico e seus fornecedores.

Devido à está nova realidade a organização teve uma diminuição em seu quadro de colaboradores, retendo seus melhores talentos, e criando ações para a manutenção de seu quadro de colaboradores.

Visando o aquecimento esperado no setor para o ano de 2014, se fez a necessidade de elaborar um plano de cargos e salários para a reter, organizar, padronizar e equilibrar as relações de cargos e salários.

Transformando esta relação mais transparente e com suas regras mais definidas, a organização antes não tinha este projeto e ao verificar as inúmeras mudanças que planeja optou por elaborar, tendo assim mais cristalina suas relações com os colaboradores podendo exigir mais e também tendo mais clara as formas de promoções verticais e horizontais.

1.2 OBJETIVOS

Foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral:

Propor um plano de cargos e salários para uma indústria de produtos para setor elétrico.

1.2.2 Objetivos específicos:

- A. Verificar cargos e funções necessárias para o desenvolvimento das atividades da Empresa
- B. Estabelecer regras para movimentação funcional (vertical) e salarial (horizontal) dos empregados.
- C. Destacar as oportunidades e requisitos para crescimento e desenvolvimento de carreiras.
- D. Estabelecer formação requerida para desenvolvimento de atividades.
- E. Descrever as ações, funções e o que é esperado de seus colaboradores.

2 JUSTIFICATIVA

O Plano de Cargos e salários fez-se necessário para a estruturação da organização, que está visando um mercado promissor em 2014 e para tal precisa ter estruturada sua gestão de pessoas.

Por mais que a maior parte do processo de fabricação seja automatizado a mesma provavelmente aumentará seu quadro de colaboradores visando o crescimento do setor, e para tal necessita ter bem definida as questões de funções, salários e avaliações.

A relevância do tema foi proposta, por a empresa não ter um Plano de Cargos e Salários definido em sua estrutura também não tendo as descrições de cargos.

Com a implantação do mesmo as diretrizes, ficaram mais claras e tanto a empresa quanto os colaboradores, que terão maiores parâmetros para saber o que esperar desta relação.

Os colaboradores podem se localizar melhor dentro da organização, sabendo o que lhes é esperado qual suas funções e atribuições e suas responsabilidades, podendo almejar novos desafios.

A organização poderá cobrar mais de seus colaboradores em vista que tem bem definida suas conotações funcionais, e suas avaliações periódicas. Alcançando assim seus objetivos estratégicos suas metas e resultados de longo prazo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Administração de Recursos Humanos a cada dia ganha mais espaço nas organizações devido a inúmeros fatores externos como a globalização, uma oferta maior de mão de obra qualificada em alguns seguimentos e também sobre a grande rotatividade de pessoas entre as empresas, este novo cenário traz números desafios e obstáculos para os profissionais de recursos humanos.

Segundo Gil (1994, p.13), a “ administração de recursos humanos (ARH) é o ramo especializado da Administração que envolve todas as ações e que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade”

Tendo esta área como principal finalidade planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar pessoas que sejam capazes de alcançar os objetivos propostos pela empresa almejando as metas das mesma. Fazendo em suas funções como recrutamento e seleção, planejamento de carreira, desenvolvimento, e avaliação dos colaboradores.

Cabe ressaltar que ao longo do tempo a expressão mais utilizada na área de Recursos Humanos foi Administração de Recursos Humanos, porem Chiavenato (1998) mostra que esta nomenclatura vem mudando para Gestão de Pessoas por demonstrar melhor o potencial e inteligência de gerenciamento junto aos colaboradores buscando mais harmonia entre as relações.

O mesmo conceitua gestão de pessoas como:

“ Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado às “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.” (CHIAVERNATO, 1999 , p. 8)

Dutra (2006) complementa dizendo que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

Esta gestão de pessoas é compreendida desde que Fayol que em 1916 descreveu as funções essenciais existentes em qualquer empresa, funções estas como treinamento, motivação, remuneração e manutenção de pessoal.

Porém o que se verifica é que cada organização terá uma forma diferente de lidar com seus recursos e por isso não existe uma única forma certa ou mesmo um padrão apenas linhas gerais que norteiam suas possíveis relações.

E é por isso a necessidade da organização criar seu próprio plano de cargos e salários, pois assim poderá nortear suas ações e suas relações. Para implementação foram levantados alguns conceitos devem estar bem definidos.

3.1 ADMINISTRAÇÃO SALÁRIAL

O gestor deve ter bem alinhada suas questões salariais tanto com o ambiente interno quanto o externo.

“A administração salarial é o conjunto de normas e procedimentos que visa estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização” (CHIAVENATO, 1998, p. 373).

3.2 BENEFÍCIOS

Conforme Chiavenato demonstra benefícios são conveniências que as organizações oferecem a seus colaboradores, importante ressaltar que benefícios adquiridos não podem ser retirados, por isso o gestor de RH deve se programar com uma visão de longo prazo e também visando a estratégia da empresa em vista de seus custos.

“Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podendo ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela empresa, contudo, constitui sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade” (CHIAVENATO, 1998, p. 425).

3.3 DESENHO DE CARGO

Muito importante para uma organização é ter bem definida o desenho organizacional da mesma e para tal o desenho de cargo vem estabelecer estas especificações.

“ Desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo.” (CHIAVENATO, 1998, p.24).

O gestor de RH deve desenhar o cargo buscando atender as hierarquias pré-definidas pelo organograma e buscando atender as necessidades da organização.

“ Fica claro, portanto que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos. Daí por que se torna importante em qualquer organização proceder-se ao desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas, por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.”(GIL, 1994 , p. 101).

3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

A descrição e análise de cargo é mais profunda e vai além da simples desenho da função, levando em consideração as tarefas a serem realizadas pelo colaborador norteando assim o profissional requerido para a mesma auxiliando na hora da contratação do novo colaborador.

Chiavenato (1999, p. 160) Define cargo como:

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa.

De acordo com Pontes (2007, p.41) "As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes".

Chiavenato reforça o conceito dado por pontes:

"A descrição de cargos é o processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos ou outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz), É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos responsabilidades envolvidas". (CHIAVENATO , 1998 , p.173).

Após a descrição do cargo, será feita análise e enquadrando na hierarquia vinculando as funções que lhe serão concedidas, determinando posteriormente possibilidade da criação dos critérios de avaliação e também o enquadramento nas questões salariais.

3.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um fator muito importante para as organizações é o controle de suas funções ao longo do tempo e em questões de gerenciamento de pessoas este controle se dá devido as avaliações de desempenho, serão elas as responsáveis por mostrar se os colaboradores estão atingido suas metas, se estão alinhados a estratégia da empresa e também destacará os melhores profissionais.

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa” (CHIAVENATO, 1998, p.323).

Dada á importância da avaliação de desempenho para o funcionário eficaz do processo de planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema da avaliação e desempenho que, dentre outras facilidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem as expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que exijam estas competências. (LUCENA, 1999, p. 128).

Importante ressaltar que :

Todo sistema de avaliação humana apresenta “vícios de julgamento” que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente aquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito (MARRAS, 2000, p. 178).

3.6 PLANO CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é um norteador junto as organizações para tal Dutra (2002) define o plano de cargos e salários (PCS) como carro-chefe para a existência de um ambiente motivador no seio da organização, onde as pessoas possam trabalhar integradas e produtivas, onde não apenas o salário gera satisfação ao empregado, preciso ter em mente que as políticas de administração de pessoas não podem ser estáticas. Pontes (2007) afirma que a administração de cargos e salários passa por discussões e mudanças significativas. Mudanças rápidas e radicais, principalmente no que se refere a tecnologia, economia, qualidade e relação com cliente. As técnicas de administração de cargos e salários também evoluem, visando tornar as empresas mais competitivas. A flexibilidade, estruturas enxutas e incentivos a participação refletem essa nova realidade.

A realidade e o cenário empresarial vem mudando com extrema rapidez e cabe a organização estar atenta a essas mudanças, cabe a mesma também motivar seu corpo de colaboradores e criar ações para manter, e motivar. O plano de cargos e salários não deve ser uma realidade estática na empresa deve ser revisado de tempos em tempos, verificando as questões interna e externas.

Como demonstra Pontes (2007), sobre o tema cargos e salários passa a ter envolvimento direto com as estratégias organizacionais da empresa.

Pontes (2007) complementa o que já foi descrito até o momento apresentando etapas para a implantação de um programa de cargos e salários. Este é o modelo em que o presente estudo de caso se baseou para alcançar seus objetivos.

Para tal o plano de cargos e salários deve alinhar toda a organização e principalmente os gestores pois o maior sentido motivador parte de suas ações, deve entregar os mesmos na hora da elaboração e ter em vista todos os parâmetros.

Segue a seguir um quadro apresentado por Pontes (2007) com as etapas de implantação do PCS. Como demonstra a (Figura 1).

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboração do plano ● Discussão do plano com as gerências ● Aprovação do plano ● Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> ● Coleta de dados ● Descrição dos cargos ● Especificação dos cargos ● Titulação dos cargos ● Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais ● Catálogo de cargos
Avaliação dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> ● Escolha de cargos-chave ● Formação de Comitê de avaliação ● Escolha do método de avaliação ● Avaliação dos cargos-chave ● Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Escolha dos cargos ● Escolha das empresas ● Elaboração do manual de coleta de dados ● Coleta de dados ● Tabulação de dados ● Análise dos resultados ● Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Cálculo da curva básica ● Determinação do número de graus ● Cálculo das amplitudes dos graus ● Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> ● Salário de admissão ● Promoção horizontal e vertical ● Reavaliação de cargos ● Reajustes salariais ● Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> ● Definição de adicionais salariais ● Definição do pacote de benefícios ● Composição da remuneração (salário + benefícios)
Carreiras profissionais	<ul style="list-style-type: none"> ● Sucessão de cargos ● Divulgação das carreiras aos colaboradores ● Definição do planejamento de recursos humanos ● Programa de desempenho ● Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> ● Definição da estrutura do programa

Figura 1: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.

Fonte: Pontes (2007 , p. 36)

4 IMPLEMENTAÇÃO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para melhor contextualização deste trabalho será feita uma breve descrição sobre a empresa em questão e seus desafios em relação a área de recursos humanos, cabe resaltar como antes mencionado que por decisões estratégica dos gestores o nome ,segmento e produtos não serão divulgados.

A Indústria em questão fabrica materiais para o setor elétrico, foi fundada em 2009 por um empresário que ao acompanhar novas tecnologias verificou um excelente nicho de mercado, vendida em 2011 para um grupo de empresas ,continuando com seus produtos abrindo mercado, sendo hoje a vice líder no seguimento,atendendo a todo mercado nacional, seus principais clientes são as concessionárias de energia como exemplo: Copel (Companhia Paranaense de Energia), Grupo Energisa, Elektro, entre inúmeros outros clientes tanto do setor privado como setor público.

Tem faturamento anual médio de quatro milhões de reais, trabalha atualmente com um quadro de 25 colaboradores em suas instalações, tem seus sistema fabril automatizado, faz parte de um grupo nacional que tem inúmeras outras empresas.

Devido a transição de proprietário a empresa passou por diversas mudanças e buscando o crescimento de longo prazo vislumbrou a necessidade da formalização de sua área de recursos humanos, para resolver problemas como :

- Colaboradores com a mesma função mais salários diferentes.
- Falta de padronização nas funções e diretrizes de trabalho
- Acumulo de funções ou mão de obra ociosa.
- Falta de perspectiva de crescimento por parte do colaborador.
- Inexistência de critérios de avaliação.

Para tal foi elaborado este projeto :

PROJETO DE ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SÁLIARIOS

4.1 INTRODUÇÃO

A intenção deste projeto é criar uma Política de Cargos e Salários, levando em consideração avaliações de desempenho para o crescimento do colaborador e também da organização, integrando as Políticas de Recursos Humanos com todas as áreas da empresa.

4.2 OBJETIVOS

A .Verificar cargos e funções necessárias para o desenvolvimento das atividades da Empresa

B .Estabelecer regras para movimentação funcional (vertical) e salarial (horizontal) dos empregados.

C .Destacar as oportunidades e requisitos para crescimento e desenvolvimento de carreiras.

D .Estabelecer formação requerida para desenvolvimento de atividades.

E .Descrever as ações, funções e o que é esperado de seus colaboradores.

4.3 CONCEITOS

Cargo

É o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade, e grau de responsabilidade.

Carreira

É o conjunto de cargos estruturados em níveis, segundo sua natureza e complexidade, e requisitos de formação escolar exigida.

Descrição de função

A descrição é o relato das principais tarefas que compõem cada função.

Estágio Salarial

Valor de salário nominal contido na tabela salarial.

Estrutura de Referência

É o conjunto de cargos e funções estabelecidos de acordo com o objeto e atribuições da área.

Função

É o conjunto de atividades ou tarefas específicas, definidas de acordo com as necessidades da empresa e atribuições da área.

Linha de acesso

É o caminho das possíveis movimentações, de cargos e/ou funções, dentro da carreira.

Nível

Indica a hierarquia do cargo dentro da carreira.

Verba Institucional

Valor previamente aprovado no orçamento anual de custeio destinado às promoções funcionais e enquadramentos salariais, de acordo com as regras estabelecidas para cada carreira profissional.

4.4 FORMAÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS E FUNÇÕES

Para elaboração da estrutura de cargos e funções, foi coletado junto ao gestores das áreas as informações das necessidades e a descrição das atividades realizadas pelos colaboradores, identificando os processos, necessidades, para análise, classificação e avaliação.

Elaborado uma reunião com gestores, designando as funções aos diferentes cargos e níveis horizontais, definindo competências e necessidades.

Para progressão do empregado serão feitas avaliações contínuas de seu desenvolvimento semestrais, buscando seu crescimento profissional, seu bom relacionamento pessoal e sua produtividade e principalmente seu comprometimento com a empresa, sendo que os mesmos estão condicionados à disponibilidade de vaga e aos parâmetros de tempo de serviço, e realidade financeira da empresa.

Buscando seu crescimento dentro de seus cargos em carreiras passando sucessivamente de níveis para outro maior, ou mesmo tendo um crescimento horizontal adquirido maior complexidade e responsabilidade.

Será levado em conta o equilíbrio interno da organização em relação aos cargos tendo relação com todo organograma, respeitando uma hierarquia

Também será respeitado o valor de cada cargo em relação aos demais cargos da empresa (equilíbrio interno) que está condicionado ao organograma e classificação interna de cargos.

Levando em consideração o mercado externo (equilíbrio externo) é obtido através de pesquisas salariais.

4.5 ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS

A estrutura das carreiras é definida pelo agrupamento de cargos e funções de mesma natureza e complexidade a partir do grau de formação escolar requerido, requisito básico de acesso à carreira.

Os cargos e funções utilizados na companhia estão agrupados nas carreiras:

- Profissional de Produção.
- Profissional Administrativo.
- Profissional Comercial.

4.5.1 ORGANOGRAMA

Para melhor visualização da organização, foi estabelecido o organograma da mesma na qual contempla os cargos suas hierarquias e também as promoções verticais, como mostra a (FIGURA 2).

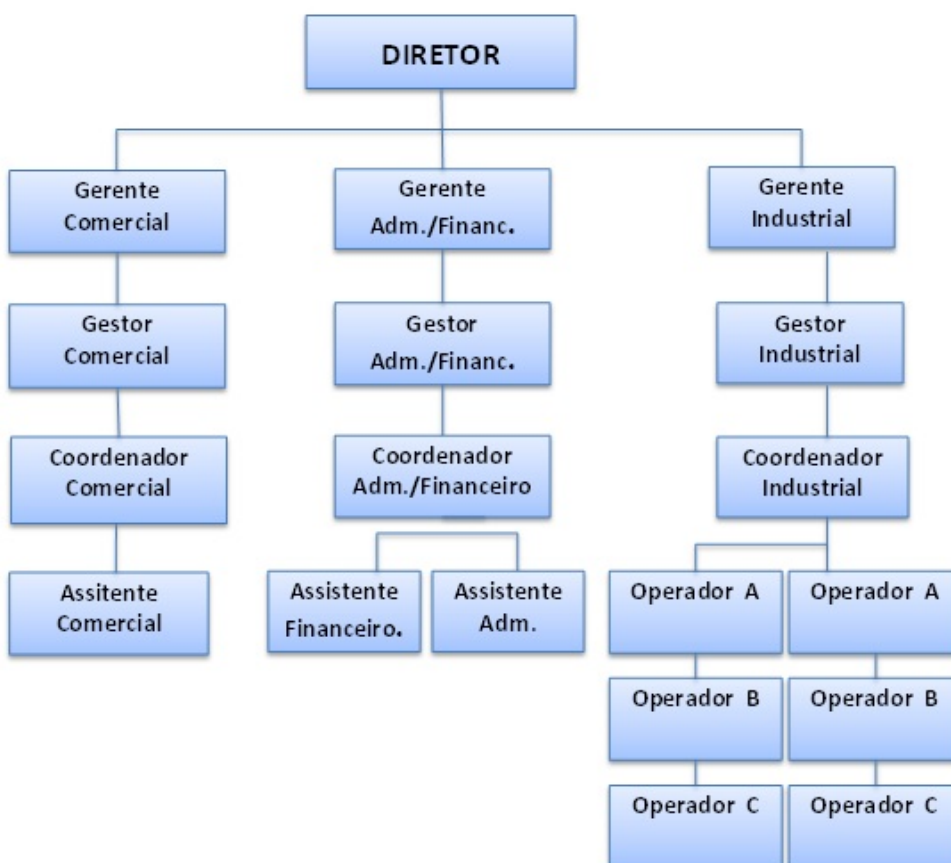


Figura 2 – Organograma

A Carreira Profissional de Produção, composta por 03 níveis Verticais e 5 níveis Horizontais, está estruturada em cargos e funções que exigem formação escolar de Ensino Médio. Abaixo quadro com os nível de cada cargo desta carreira e exemplos de suas funções:

TABELA 1 - PERADOR DE MAQUINA C

Área : Industrial	Cargo : Operador C	Faixa Salarial.: F1 a F5
Subordinação: Coordenador Produção	Objetivo Final : Acabamento\Alimentação Produção \ Limpeza	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>C1- Experiência C1- (F1) Operação de Equipamento Máquina (Assistida) -Lixamento (lixadeira manual). -Pequenos Cortes (Esmerilhadeira),Furação (Furadeira).</p> <p>C2- Efetivação –Identificação dos processos necessários a ser assistidos.(F2)</p> <p>C3- Acumulativo atividades C1/C2 e preparação de materiais / produtos.(F3) - Preparação de Catalisação de Tinta - Preparação de Aditivação de Tinta -Homogeneização /Catalisação de Rezina -Preparação de produtos/ Leitura de Desenhos e medições (trena/Paquímetro/dinamômetro). -Identificação de Produtos (Rotulagem) -Pequenas Laminações Tampas e fundos. -Atividade de Organização /Limpeza da Fábrica/ Limpeza dos Equipamentos Manuais/ Coleta Seletiva -Descarte dos Resíduos / Sólidos /Limpeza de Calhas /Bandejas e Ferramentas</p> <p>C4- Tempo de Serviço e acompanhamento das atividades.(F4)</p> <p>C5- Laminação Técnica.(F5)</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto	
Experiência:	Fator Mínimo: Não Necessita, é desejável (Experiência com acabamento e Ferramentas)	
Complexidade:	Médio	
Iniciativa:	Necessário	
Supervisão Exercida:	Não Exerce Supervisão.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador de produção(trena/Paquímetro/dinamômetro/ Esmerilhadeira/ lixadeira manual/Operação de Máquinas)	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com os equipamentos que utiliza.	
Responsabilidade por Erros.	Média	
Esforço Físico:	Alto	
Esforço Mental:	Baixo	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO	

TABELA 2 -OPERADOR DE MAQUINA B

Àrea : Industrial	Cargo : Operador B	Faixa Salarial.: F6 a F10
Subordinação: Coordenador Produção	Objetivo Final : Produção	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>B1- Operador em Treinamento.(F6) - Acumula Funções de C1. -Entra em treinamento para operar maquinários mais complexos .</p> <p>B2- Operador de Furação.(F7) - Operar a máquina de furação .</p> <p>B3- Operador Máquinas.(F8) -Operar Máquina Furadeira. -Operar Máquina Desmoldadeira. - Preparar Mandril para Filamento</p> <p>B4- Operador Filamento Treinamento.(F9) -Prepara a maquina de Filamento. -Inicia e Acompanha o processo. -É responsável por calibrar as operações de resina ,<i>roving</i> e catalizador.</p> <p>B5- Operador Filamento com Experiência. (F10)</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área ter conhecimento operador C.	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Iniciativa, Atenção, Pró atividade.	
Supervisão Exercida:	Não Exerce Supervisão, mais conhece o processo como um todo.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador de produção.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com os equipamentos que utiliza, Maquinários adotando os procedimentos cabíveis para o desenvolvimento de sua função.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Alto	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO	

TABELA 3 – OPERADOR DE MAQUINA A

Área : Industrial	Cargo : Operador A	Faixa Salarial.: F11 a F15
Subordinação: Coordenador Produção	Objetivo Final : Produção	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>A1-Ditar Ritmo da Produção.(F11) - Com conhecimento adquirido nos cargos B e C , utiliza os mesmos para ditar um ritmo pra produção pois conhece o processo e os tempos exatos para elaboração de cada tarefa. -Acumula funções B e C , dando maior ênfase as atividades de B .</p> <p>A2- Treinamento para inspeção da Qualidade.(F12) - Acompanha processo de qualidade. -Inicia estudos práticos e teóricos para o desenvolvimento da função.</p> <p>A3- Inspeção e Qualidade.(F13) -Realiza testes mecânicos , na bancada de ensaio. -Alem de testes de matéria prima e qualidade das operações.</p> <p>A4- Tempo na função.(F14) A5- Líder de Produção.(F15)</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Fundamental - Incompleto	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área, ter conhecimento operador B, C.	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Iniciativa, Atenção, Pró atividade, liderança, voz ativa, atenção,	
Supervisão Exercida:	Exerce Supervisão para os processos de produção e qualidade.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador de produção.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com os equipamentos que utiliza, Maquinários adotando os procedimentos cabíveis para o desenvolvimento de sua função. Também com a qualidade dos produtos que avalia.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Médio	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO	

TABELA 4 – COORDENADOR PRODUÇÃO

Subordinação: Gestor Industrial	Objetivo Final : Coordenar Produção	Faixa Salarial.: F 40 a F 48
Descrição das Principais Atividades:	Objetivo Final : Coordenar Linha produção\ Supervisão \Acompanhamento processo \Compras Industriais.	
<p>A1-Coordenar Produção. Responsável pelos turnos de produção, atendendo as metas pré estabelecidas pelo Coordenador Industrial. Visando a qualidade ,segurança , processos e tempo. - Buscando um ritmo pra produção ,delegando tarefas .</p> <p>A2- Gerenciamento de Inspeção e Qualidade. - Realiza testes de inspeção e qualidade. - Envia amostras para análise na Lactec, acompanha todo processo e é responsável pelo agendamento e envio.(Deve questionar o Gestor Industrial e o Gerente Industrial para analise das amostras antes de enviar) -Realiza testes de qualidade. -</p> <p>A3- Inspeção e Qualidade. -Realiza testes mecânicos , na bancada de ensaio. -Além de testes de matéria prima e qualidade das operações.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Experiência na área.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área ter conhecimento de todos os processos.	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Iniciativa, Atenção, Pró atividade, liderança, voz ativa.	
Supervisão Exercida:	Exerce Supervisão para os processos de produção e qualidade.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Gestor de produção.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com os equipamentos que utiliza, Maquinários adotando os procedimentos cabíveis para o desenvolvimento de sua função. Também com a qualidade dos produtos que avalia.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Médio	
Esforço Mental:	Alto	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO	

TABELA 5 – GESTOR INDUSTRIAL

Área : Industrial	Cargo : Gestor Industrial	Faixa Salarial.:
Subordinação: Gerente Industrial	Objetivo Final : Coordenar Linha Produção	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Especialista em processos de fabricação. Principal responsabilidade aumentar e garantir a produtividade Buscar reduzir custos de produção e certificar a qualidade do produto final. Gerencia o funcionamento da linha de produção, coordenando equipes nos processos. Realiza balanços e inventários de bens e mercadorias. Intermedia ações entre os operários e o Gerente Industrial. Prevê e acompanha os custos, referentes a matéria prima e produto acabado. Determinando a aquisição de máquinas e a aplicação de novas rotinas e tecnologias, coordenando junto ao Gerente Industrial as questões técnicas . Cuida da logística de movimentação do produto na indústria.(movimentação interna) Supervisiona a seleção e o tratamento das matérias-primas. Controla a qualidade de processos e ocupa-se da expedição final.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Experiência na Área.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área ,já ter coordenado equipes .	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Iniciativa, Atenção, Pró atividade, liderança, voz ativa, atenção, comprometimento.	
Supervisão Exercida:	Exerce Supervisão para os processos de produção e qualidade.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Gerente Industrial.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alto	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 6 - GERENTE INDUSTRIAL

Área : Industrial	Cargo : Gerente Industrial	Faixa Salarial.: F 49 a F 57
Subordinação: Diretoria	Objetivo Final : Desenvolver Produtos\Coordenar Linha produção\ Supervisão \Acompanhamento processo \Compras Industriais.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Responsável pelo desenvolvimento de novos produtos ,melhoria dos já existente. Criação de ferramentas para melhorar o processo. Buscar alternativas novas no mercado. Gerenciar linha de produção , respeitando a hierarquia. Revisar processos de qualidade. Elaborar fichas técnicas que demonstrem os detalhes dos produtos, manter as mesmas atualizadas e disponíveis visando seus custos e matérias primas necessárias. Desenvolvimento de máquinas e a aplicação de novas tecnologias, coordenando junto ao Gestor Industrial as questões técnicas . Controla a qualidade de processos e ocupa-se da expedição final.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Experiência na Área.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área ,já ter coordenado equipes .	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Conhecimento Técnico ,Iniciativa, Atenção, Pró atividade, liderança, voz ativa, comprometimento.	
Supervisão Exercida:	Exerce Supervisão para os processos de produção e qualidade.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Diretor.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos, e processos.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alto	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

EXEMPLOS DE FUNÇÕES

Serão levados em consideração um sistema de pontos para classificação dentro dos cargos compatíveis respeitando assim uma hierarquia, e a medida que o colaborador avance em seu crescimento profissional o mesmo terá maiores responsabilidades , e os fatores irão mudar de pontuação.

Fatores de avaliação aplicados:

Tarefas a serem realizadas

Conhecimento requerido para função.

Esforço físico/mental exercido.

Responsabilidades operacionais

Responsabilidade pelo patrimônio.

4.6.1 Faixas Salariais

- Profissional de Produção (F) Inicial (F) Final
- Profissional de Produção C. F1 a F5
- Profissional de Produção B. F6 a F10
- Profissional de Produção A. F11 a F15

- Coordenador de Produção C. F31 a F33
- Coordenador de Produção B. F34 a F35
- Coordenador de Produção A. F37 a F39

- Gestor de Produção C. F40 a F42
- Gestor de Produção B. F43 a F45
- Gestor de Produção A. F46 a F48

- Gerente C. F49 a F51
- Gerente B. F52 a F54
- Gerente A. F55 a F57

4.6.2 Promoções Funcionais Profissionais Produção (Movimentações Verticais)

Vários serão os fatores levados em consideração para as promoções, como realidade financeira da empresa, análise e proposição gerencial, cumprimento dos requisitos : existência da vaga, experiência no cargo anterior, perfil para nova função:

a) Análise gerencial – O gerente imediato junto ao responsável de RH, fará uma análise sobre a trajetória do colaborador em vista de seu desempenho, análise de suas avaliações, de seu crescimento e comprometimento.

b) Existência de vaga – esta vinculada a existência da vaga, das avaliações de desempenho, do acompanhamento de seu superior direto.

c) Realidade Financeira – será levado em consideração a realidade financeira da empresa no momento em questão , junto a projeção de crescimento da mesma , devido ao impacto da folha.

4.6.3 Promoções Salariais (Movimentações Horizontais)

As movimentações horizontais referem-se ao avanço do colaborador na tabela salarial, sendo enquadrado em uma faixa salarial superior ,dentro da mesma função, esta condicionada aos fatores de tempo , análise de desempenho,

a) Efetivação no período experimental 90 dias:

Os empregados admitidos no primeiro nível da carreira (Profissional de Produção, Assistente Administrativo/Financeiro e Assistente Comercial),ao passar pelo prazo de experiência terão uma movimentação Horizontal de um nível em suas respectivas faixas salariais.

b) Meritocracia:

Estão condicionadas a análise do gestor e do responsável pelo RH, seu desenvolvimento e as análises pertinentes, também condicionadas a realidade financeira da empresa , e seu mérito.

4.7 CARREIRA PROFISSIONAL DE ADMINISTRATIVO/ FINANCEIRO

A Carreira Profissional de Administrativo/Financeiro, composta por 03 níveis Verticais e 4 níveis Horizontais, está estruturada em cargos e funções que exigem formação escolar de Ensino Médio a formação Superior.

Abaixo quadro com os nível de cada cargo desta carreira e exemplos de suas funções:

NÍVEIS DE CARGO

TABELA 7 - ASSISTENTE FINANCEIRO

Área : Administrativo / Financeiro	Cargo Assistente Financeiro	Faixa Salarial.: F16 a F30
Subordinação: Coordenador Financeiro	Objetivo Final : Auxiliar questões financeiras.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Lançamento de Contas a Pagar e a Receber. Emissão de Boletos. Supervisão das contas de telefone, internet, celular . Coordenar exames médicos dos colaboradores. Responsável por compra internas (material limpeza, escritório e cozinha). Lançamento de Cartões ponto. Realizar lançamento e conferencia da folha de pagamento. Responsável por atender as necessidades da Contabilidade. Realiza serviços externos como correio ,bancos e buscar documentos necessários para sua atividade. Inclui clientes e fornecedores sistema gerencial. Verifica data dos recebíveis</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Experiência na Área. Conhecimento Administrativo.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessita de experiência da área .	
Complexidade:	Médio	
Competências:	Iniciativa, Atenção, Pró atividade, controle, comprometimento, senso crítico.	
Supervisão Exercida:	Não Exerce supervisão.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão Coordenador Administrativo\ Financeiro.	
Resp. Por Máquina e/ou Equipamento:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 8 - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Área : Administrativo	Cargo : Assistente Administrativo	Faixa Salarial.: F16 a F30
Subordinação: Coordenador Administrativo	Objetivo Final : Auxiliar questões administrativas.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Controlar Almoxarifado</p> <p>Responsável pelo recebimento de materiais, conferindo quantidade, questões referentes a notas, qualidade, prazo e confrontar os mesmos com seus pedido, verificando questões técnicas e valores.</p> <p>Carregamento de nossos produtos utilizando empilhadeira, entregando nota fiscal, confrontando destino e prazo de entrega , fotografando carga enviada.</p> <p>Entregar materiais de segurança para produção e alimentar as planilhas referentes a saídas dos mesmos.</p> <p>Acompanhar estoque de matéria prima, reportando a seu superior as necessidades, conciliando informações junto ao comercial e a gestor industrial.</p> <p>Responsável por pequenas compras internas (limpeza, artigos para cozinha etc.)</p> <p>Faz orçamentos de Fretes e é responsável pela logística, seja de entrega de materiais ou mesmo de deslocamento de mandris ou produtos não acabados fora da fabrica.</p> <p>Inclui novos produtos no sistema gerencial.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Médio Completo, atenção e pro atividade.	
Experiência:	Fator Mínimo: Não é necessário experiência.	
Complexidade:	Baixo	
Competências:	Iniciativa, atenção, comprometimento, senso crítico.	
Supervisão Exercida:	Não Exerce	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador Administrativo.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 9 - COORDENADOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

Área : Administrativo	Cargo : COORDENADOR Adm.- Financ.	Faixa Salarial.: F 31 a F 39
Subordinação: Gestor Administrativo\ Financeiro.	Objetivo Final : Verificar , coordenar e Supervisionar.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Coordena o trabalho do Assistente Administrativo e Financeiro, gerenciando suas atividades, supervisionando seus resultados e analisando suas ações.</p> <p>Responsável pela validação dos lançamentos no sistema, (limitado a valores). Confronta notas apresentadas com valores colocados no sistema, seus vencimentos e empresa.(também suas requisições)</p> <p>Faturamento de Notas Fiscais.</p> <p>Responsável pelo processo de Compra de materiais para produção , levando em consideração o nivelamento das propostas e três tipos diferentes de fornecedor (limitado a valores),conciliando o requerente a área técnica e questão de valores.</p> <p>Gerencia questões de RH.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Experiência na área.	
Experiência:	Fator Mínimo: É necessário experiência.	
Complexidade:	ALTO	
Competências:	Iniciativa, Atenção, comprometimento, raciocínio rápido, destreza com números, liderança, senso crítico.	
Supervisão Exercida:	Exerce supervisão do Assistentes Administrativos e Financeiro.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador Administrativo.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alto.	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 10 - GESTOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

Área : Administrativo	Cargo : Gestor Adm.-Financ.	Faixa Salarial.: F 31 a F 39
Subordinação: Gerente	Objetivo Final : Monitorar , coordenar e Supervisionar.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Monitora e gerencia o trabalho do Coordenador e assistentes Administrativos e Financeiros. Acompanha e monitora as ações realizadas pela contabilidade .</p> <p>Exercer funções de RH, analisando, corrigindo e planejando, ações que visam o bem estar da cultura organizacional.</p> <p>Atualizar Alvará, vistoria junto a bombeiros e coordenar nosso responsável pelas licenças de operação.</p> <p>Responsável por aprovações de determinadas contas, lançadas no sistema ,revisando seus devidos comprovantes, requisições e dados.</p> <p>Responsável pelo processo de Compra de materiais para produção , levando em consideração o nivelamento das propostas e três tipos diferentes de fornecedor (limitado a valores),conciliando o requerente a área técnica e questão de valores.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Médio Completo.	
Experiência:	Fator Mínimo: É necessário experiência.	
Complexidade:	ALTO	
Competências:	Iniciativa, Atenção, comprometimento, raciocínio rápido, destreza com números.	
Supervisão Exercida:	Exerce supervisão do Assistentes Administrativos e Financeiro.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador Administrativo.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alto.	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 11 - GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

Área : Administrativo	Cargo : Gerente Adm.-Financ.	Faixa Salarial. F 40 á 48
Subordinação: Gerente	Objetivo Final: Monitorar, coordenar e Supervisionar.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Monitora e gerencia o trabalho do Coordenador e assistentes Administrativos e Financeiros. Acompanha e monitora as ações realizadas pela contabilidade .</p> <p>Exercer funções de RH, analisando, corrigindo e planejando, ações que visam o bem estar da cultura organizacional.</p> <p>Atualizar Alvará, vistoria junto a bombeiros e coordenar nosso responsável pelas licenças de operação.</p> <p>Responsável por aprovações de determinadas contas, lançadas no sistema ,revisando seus devidos comprovantes, requisições e dados.</p> <p>Responsável pelo processo de Compra de materiais para produção , levando em consideração o nivelamento das propostas e três tipos diferentes de fornecedor (limitado a valores),conciliando o requerente a área técnica e questão de valores.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Médio Completo.	
Experiência:	Fator Mínimo: É necessário experiência.	
Complexidade:	ALTO	
Competências:	Iniciativa, Atenção,comprometimento , raciocínio rápido, destreza com números.	
Supervisão Exercida:	Exerce supervisão do Assistentes Administrativos e Financeiro.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador Administrativo .	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alto.	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

4.7.1 Faixas Salariais do Profissional Administrativo/ Financeiro.

- Assistente Administrativo / Financeiro C. F16 a F 20
- Assistente Administrativo / Financeiro B. F21 a F25
- Assistente Administrativo / Financeiro A. F26 a F30

- Coordenador Administrativo / Financeiro C. F31 a F33
- Coordenador Administrativo / Financeiro B. F34 a F35
- Coordenador Administrativo / Financeiro A. F37 a F39

- Gestor Administrativo / Financeiro C. F40 a F42
- Gestor Administrativo / Financeiro B. F43 a F45
- Gestor Administrativo / Financeiro A. F46 a F48

- Gerente C. F49 a F51
- Gerente B. F52 a F54
- Gerente A. F55 a F5

4.7.2 Promoções Funcionais Administrativo/ Financeiro (Movimentações Verticais)

Vários serão os fatores levados em consideração para as promoções, como realidade financeira da empresa, análise e proposição gerencial, cumprimento dos requisitos : existência da vaga, experiência no cargo anterior, perfil para nova função:

a) Análise gerencial – O gerente imediato junto ao responsável de RH, fará uma análise sobre a trajetória do colaborador em vista de seu desempenho, análise de suas avaliações, de seu crescimento e comprometimento.

b) Existência de vaga – esta vinculada a existência da vaga, das avaliações de desempenho, do acompanhamento de seu superior direto.

c) Realidade Financeira – será levado em consideração a realidade financeira da empresa no momento em questão , junto a projeção de crescimento da mesma , devido ao impacto da folha.

4.7.3 Promoções Salariais Administrativo/ Financeiro (Movimentações Horizontais)

As movimentações horizontais referem-se ao avanço do colaborador na tabela salarial, sendo enquadrado em uma faixa salarial superior ,dentro da mesma função, está condicionada aos fatores de tempo , análise de desempenho.

a) Efetivação no período experimental 90 dias:

Os empregados admitidos no primeiro nível da carreira (Profissional de Produção, Assistente Administrativo/Financeiro e Assistente Comercial),ao passar pelo prazo de experiência terão uma movimentação Horizontal de um nível em suas respectivas faixas salariais.

b) Meritocracia:

Estão condicionadas a análise do gestor e do responsável pelo RH, seu desenvolvimento e as análises pertinentes, também condicionadas a realidade financeira da empresa , e seu mérito.

4.8 CARREIRA PROFISSIONAL COMERCIAL

A Carreira Profissional Comercial, composta por 04 níveis Verticais e 3 níveis Horizontais para cada nível, está estruturada em cargos e funções que exigem formação escolar de Ensino Médio.

Abaixo quadro com os nível de cada cargo desta carreira e exemplos de suas funções:

TABELA 12 - ASSISTENTE COMERCIAL

Área : Comercial	Cargo : Assistente Comercial	Faixa Salarial.: F 16 a F 48
Subordinação: Coordenador Comercial.	Objetivo Final : Auxiliar comerciais.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Conhecer eximamente produto. Controlar vencimento das certidões.(estar rigorosamente em dia com documentos para licitação). Arquivar contratos, pedidos, anexos ,fichas técnicas , normas, de cada cliente. Fazer orçamentos , recolhendo dados dos clientes. Faz Mala Direta, e acompanha periodicamente a mesma. Ligar regularmente ,confirmando necessidades dos clientes, para ter acompanhamento dos orçamentos que realizou, passando relatório a seus superiores, quinzenalmente. Coordena procedimentos e pedidos , da produção e a logística, inserindo os pedidos no sistema gerencial. Estar alinhado com a produção , verificando datas e se o produto feito está de acordo com as especificações do cliente. Dá suporte ao Gerente Comercial para realização de suas funções. Dá suporte aos Representantes, verificando suas necessidades, realizando orçamentos , lhes enviando documentos necessários para participação de licitações, folders, material.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Ensino Médio Completo, desejável conhecimentos Administrativos, e feeling comercial.	
Experiência:	Fator Mínimo: Não é necessário experiência.	
Complexidade:	Baixo	
Competências:	Iniciativa, atenção ,boa comunicação ,comprometimento ,ética ,pro atividade, organização, senso crítico.	
Supervisão Exercida:	Não Exerce	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Coordenador Comercial.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com controles que exerce, e com as informações que tem,e com todos os equipamentos que utiliza.	
Responsabilidade por Erros.	Média	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 13 - COORDENADOR COMERCIAL

Área : Comercial	Cargo : Coordenador Comercial	Faixa Salarial.: F 31 a F 39
Subordinação: Coordenador Comercial.	Objetivo Final : Alavancar vendas e coordenar equipe.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Conhecer eximamente produto. Responsável por coordenar os pedidos recebidos junto a produção e a logística. Confirmação das certidões e documentos necessários para licitação. Visitar clientes, deslumbra novos negócios. Requisita vistoria de lotes de fabricação. Acompanha clientes em visitas a fábrica. Faz o deslocamento de clientes, aeroporto, hotel. Faz cotação de passagens e hotéis para toda a corporação, visando sempre o melhor custo beneficio ,tendo em vista sistema de compras na qual deve se atender as três cotações ,nivelando as mesmas ,junto a requisição do cliente interno ou externo. Coordena os assistentes comerciais ,atingindo metas e deslumbrando novas oportunidades. Acompanhar produto elaborando antes de sua saída da fabrica. Atingir metas pré estabelecidas. Conhecer e buscar informações sobre o mercado.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Desejável conhecimento em Administração, e experiência na área comercial.	
Experiência:	Fator Mínimo: experiência na área comercial.	
Complexidade:	Média	
Competências:	Iniciativa, Atenção, bom relacionamento interpessoal, comprometimento ,ética.	
Supervisão Exercida:	Sobre assistentes comerciais.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Gestor Comercial.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce, e com as informações que tem.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Médio	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 14 - GESTOR COMERCIAL

Área : Comercial	Cargo : Gestor Comercial	Faixa Salarial.: F 49 a F 51
Subordinação: Gerente Comercial.	Objetivo Final :	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Elabora tabela de pagamento dos representantes. Contrato de Representação e Distribuição. Coordena análise de crédito dos clientes. Verifica inadimplência ,pontualidade e clientes alvo. Acompanha equipe de vendas. É responsável por delegar as ordens do Gerente comercial, e acompanhar resultados. Visita clientes, realiza apresentações de produtos e formas de instalação. Verifica margem dos produtos vendidos , a aceitação do cliente. Acompanha a necessidade do cliente junto a produção , minimizando equívocos e maximizando as ações.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Desejável conhecimento em Administração, e experiência na área comercial.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessário experiência.	
Complexidade:	Alta	
Competências:	Iniciativa, Atenção, pró atividade, liderança ,comprometimento ,ética ,	
Supervisão Exercida:	Sobre Coordenador comercial.	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Gerente Comercial.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com todos os equipamentos que utiliza e controles que exerce, e com as informações que tem.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Baixo	
Esforço Mental:	Alta	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

TABELA 15 - GERENTE COMERCIAL

Área : Comercial	Cargo : Gerente Comercial	Faixa Salarial.: F49 a F57
Subordinação: Diretor	Objetivo Final : Gerenciar área comercial.	
Descrição das Principais Atividades:		
<p>Verifica Resultados. Estimula equipe de vendas. Vislumbra novos negócios. Contato direto com o cliente, viaja para criar novos negócios. Participa de licitações . Gerenciar as atividades de vendas relativas a estratégias e diretrizes para comercialização dos produtos da empresa. Determinando parâmetros para qual a equipe de vendas deve seguir, seja na questão da formulação do preço de venda, mercado de atuação, forma de abrangência . Acompanha trabalho dos Representantes, coordenando suas ações . Cria critérios para parcerias, sejam de novos representantes, distribuidores ou mercados para atuação. Participa de eventos elevando o nome da empresa. Acompanha as atividades dos concorrentes.</p>		
Instrução Requerida:	Fator Mínimo: Desejável Ensino Superior Completo.	
Experiência:	Fator Mínimo: Necessário Experiência.	
Complexidade:	Alto	
Competências:	Ética, liderança, Atenção, comprometimento.	
Supervisão Exercida:	Exerce	
Supervisão Recebida:	Recebe Supervisão do Diretor.	
Resp. Por Equipamento e/ou Controle:	Tem responsabilidade com resultados.	
Responsabilidade por Erros.	Alta	
Esforço Físico:	Médio	
Esforço Mental:	Alto	
Condições Ambientais:	Deve estar de acordo com as normas estabelecidas da segurança do trabalho do PPRA / PPSMO.	

4.8.1 Profissional Comercial.

- Assistente Comercial C. F16 a F 20
- Assistente Comercial B. F21 a F25
- Assistente Comercial A. F26 a F30

- Coordenador Comercial C. F31 a F33
- Coordenador Comercial B. F34 a F35
- Coordenador Comercial A. F37 a F39

- Gestor Comercial C. F40 a F42
- Gestor Comercial B. F43 a F45
- Gestor Comercial A. F46 a F48

- Gerente C. F49 a F51
- Gerente B. F52 a F54
- Gerente A. F55 a F57

4.8.2 Promoções Comercial (Movimentações Verticais)

Vários serão os fatores levados em consideração para as promoções, como realidade financeira da empresa, análise e proposição gerencial, cumprimento dos requisitos: existência da vaga, experiência no cargo anterior, perfil para nova função:

a) Análise gerencial – O gerente imediato junto ao responsável de RH, fará uma análise sobre a trajetória do colaborador em vista de seu desempenho, análise de suas avaliações, de seu crescimento e comprometimento.

b) Existência de vaga – esta vinculada a existência da vaga, das avaliações de desempenho, do acompanhamento de seu superior direto.

c) Realidade Financeira – será levado em consideração a realidade financeira da empresa no momento em questão, junto a projeção de crescimento da mesma, devido ao impacto da folha.

4.8.3 Promoções Salariais Comercial (Movimentações Horizontais)

As movimentações horizontais referem-se ao avanço do colaborador na tabela salarial, sendo enquadrado em uma faixa salarial superior, dentro da mesma função, está condicionada aos fatores de tempo, análise de desempenho.

a) Efetivação no período experimental 90 dias:

Os empregados admitidos no primeiro nível da carreira (Profissional de Produção, Assistente Administrativo/Financeiro e Assistente Comercial), ao passar pelo prazo de experiência terão uma movimentação Horizontal de um nível em suas respectivas faixas salariais.

b) Meritocracia:

Estão condicionadas a análise do gestor e do responsável pelo RH, seu desenvolvimento e as análises pertinentes, também condicionadas a realidade financeira da empresa, e seu mérito.

4.9. MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS

Modificações, alterações e manutenção das políticas de cargos e salários podem ser periódicas e serão realizadas devido a necessidade da empresa, considerando.

Necessidade da empresa.

Mudança no organograma, criação ou extinção de cargos, avaliações criações de níveis horizontais.

Alterações nas faixas salariais, seja por motivos internos ou externos.

Mudança no número de quadro de colaboradores, levantamento das necessidades das respectivas áreas, atribuições e pessoal.

4.10. FUNÇÃO GERENCIAL

As funções gerenciais podem ser terceirizadas e as mesmas estarão condicionadas a seus respectivos contratos. Todos critérios relacionados aos gerentes estarão condicionados ao Diretor em exercício mesmo definirá os critérios .

4.11. POLÍTICA SALARIAL

A possibilidade de aplicação de política salarial da empresa é avaliada e aprovada pela Diretoria, considerando a disponibilidade financeira da empresa para concessão de promoções salariais no período. A aplicação do modelo é baseada nas referências de mercado obtidas através de pesquisas salariais e disponibilidade de vagas para promoções funcionais na estrutura ocupacional da empresa, e a avaliação de desempenho.

4.12 AVALIAÇÃO DESEMPENHO

A avaliação de desempenho será feita pelo superior direto e o responsável pelo RH, levando em consideração as ações do cargo e pontuando as diretrizes anteriormente descritas para cada cargo. A Figura 3 demonstra um exemplo de avaliação de desempenho.

EMPREGADO:		REGISTRO:				
CARREIRA:		FUNÇÃO:	SUPERA	ATENDE	PARCIALME	NÃO ATENDE
CARGO:						
ATITUDE COPELIANA	TRABALHAR COM ENERGIA	Influencia as pessoas com sua dedicação, motivação e comprometimento com o trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	POSTURA COERENTE	Demonstra postura alinhada aos princípios e valores da Copel, sendo transparente e ético nas suas ações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	SEGURANÇA, SAÚDE E SUSTENTABILIDADE	Preza por sua segurança e saúde e atua de maneira sustentável frente aos recursos empresariais, ambientais e da sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACIDADE DE INOVAR	INOVAÇÃO	Propõe melhorias e soluções inovadoras, visando melhores resultados para atividades, áreas ou processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	Assume a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e carreira, buscando constantemente conhecimentos e desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ADAPTABILIDADE	Mostra disposição para mudar sua postura, mediante novos contextos e argumentações convincentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMUNICAÇÃO ARTICULADA	SABER OUVIR	Sabe ouvir e considerar outras opiniões, com atenção interesse e respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	Utiliza linguagem apropriada, sendo claro e objetivo ao expor suas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	NEGOCIAÇÃO	Argumenta e busca soluções favoráveis para ambas as partes, com foco nos objetivos da Copel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EXCELÊNCIA	EXECUÇÃO CORRETA	Realiza suas atividades de maneira correta, incorporando os normativos administrativos, técnicos e de segurança à sua rotina de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	Planeja e executa suas atividades de maneira eficaz e organizada, fazendo uso adequado dos recursos disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	AGILIDADE NOS PROCESSOS	Realiza suas atividades de maneira ágil e eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FOCO EM RESULTADOS	COMPREENSÃO DO IMPACTO DO TRABALHO	Entende o impacto do seu trabalho nas demais atividades da área e da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	DETERMINAÇÃO	É determinado e comprometido na execução das suas atividades e na busca dos resultados esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	TOMADA DE DECISÃO	Toma decisões relacionadas à realização das suas atividades no tempo adequado, de maneira criteriosa e alinhadas aos objetivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RELACIONAMENTO	RESPEITO ÀS PESSOAS	Trata as pessoas de maneira cordial e sem distinção, contribuindo para um ambiente agradável e de inclusão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	TRABALHO EM EQUIPE	Trabalha de forma cooperativa com a sua e demais equipes, compartilhando conhecimentos e buscando resultados coletivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	EQUILÍBRIO EMOCIONAL	Mantém o equilíbrio emocional em situações adversas, contribuindo para manter um bom ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3 – Avaliação de Desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar a prática profissional na empresa, conclui-se que a proposta deste trabalho atingiu os objetivos. Por meio de pesquisas bibliográficas, entrevistas, análise documental, entre outros, foi possível atingir os objetivos específicos e consequentemente o objetivo geral deste trabalho Criando um plano de cargos e salários para a empresa em questão.

Para o levantamento do mesmo foram integrados todos os gestores competentes, fazendo assim o levantamento funcional, descrevendo todas as funções e realocando melhor as funções com o auxílio de cada gestor.

Analisado cada cargo em específico verificando suas ações, o perfil de cada colaborador e suas atribuições. Também foram criados critérios de avaliação no qual serão feitos semestralmente.

Definida uma política salarial confrontando fatores internos e externos demonstrada nas faixas salariais descritas no texto, por decisão da gerência a mesma não autorizou a disponibilização da tabela salarial neste trabalho por considerar uma informação estratégica.

Foram respeitados os passos descritos por Pontes na criação do plano de cargos e salários, importante ressaltar que foi a elaboração de um projeto novo na organização na qual anteriormente não contava com um projeto desta natureza, o mesmo teve excelente aceitação pelos gestores competentes e será implementado no ano de 2014.

6. REFÊRENCIAS

ANEEL anuncia redução das tarifas de energia elétrica : Disponível em : <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output_Noticia.cfm?Identidade=6426&id_area=90>. Acessado em :01/11/2013 as 18:40

CHIAVENATO,1, **Recursos humanos. 5. ed.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. 1. ed.** São Paulo: Atlas, 1994

LUCENA, M.S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed.** São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários. 12.ed.** São Paulo: Urr,2007.