

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE

**POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO
SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS**

Autor: Carlos Ney Sequinel Junior

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

CURITIBA – PR

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE

**POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO
SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS**

Autor: Carlos Ney Sequinel Junior

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

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

CURITIBA – PR

2009

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....I

LISTA DE TABELAS.....II

1. INTRODUÇÃO.....3

1.1. OBJETIVO GERAL.....3

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS3

1.3. METODOLOGIA.....3

1.4. JUSTIFICATIVA.....3

2. REVISÃO TEÓRICA6

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....6

2.2. CONCEITOS.....7

2.2.1. *O que é remuneração?*.....7

2.2.2. *Salário absoluto e salário relativo*7

2.2.3. *Tipos de Remuneração*.....8

2.2.4. *Política de Remuneração*.....9

2.2.5. *Vantagens e Desvantagens*.....10

3. A EMPRESA14

3.1. SUA HISTÓRIA.....14

3.2. SEUS PRODUTOS14

3.3. ORGANOGRAMA GERENCIAL DA EMPRESA15

3.4. ORGANOGRAMA RH16

3.4.1. *Área de RH*.....16

3.5. DESCRIÇÃO DOS CARGOS GERENCIAIS.....17

3.5.1. *Gerente de Logística*.....18

3.5.2. *Gerente de Controladoria*.....20

3.5.3. *Gerente de TI*23

3.5.4. *Gerente de Recursos Humanos*25

3.5.5. *Gerente Financeiro*27

3.5.6. *Gerente Comercial*29

3.5.7. *Gerente de Loja (Filiais de Vendas)*.....32

3.5.8. *Gerente Geral Comercial*.....34

3.5.9. *Gerente Industrial*.....36

3.5.10. *Supervisor de Movimentação de Materiais*.....38

3.5.11. *Supervisor de Processos*.....40

3.5.12. *Supervisor de Produção*.....42

3.5.13. *Supervisor de Projetos e Desenvolvimento*.....44

3.5.14. *Supervisor de Laminação*.....46

3.6. AVALIAÇÃO DE CARGOS48

3.6.1. *Objetivo*48

3.6.2. *Fatores*.....48

3.6.3. *Tabela de Pontos*.....48

3.6.4. *Posição dos Grupos na Tabela Salarial*49

3.7. REMUNERAÇÃO50

3.7.1. *Tabela Salarial*.....50

3.7.2. *Composição da Remuneração*.....50

3.8. DIAGNÓSTICO.....50

4. PROPOSTA.....51

4.1. OBJETIVO:.....51

4.2. POLÍTICA SALARIAL.....51

4.3. ESTRUTURA DE CARGOS51

4.4. GRUPO SALARIAL51

4.5. PROCEDIMENTOS E RESPONSABILIDADES52

4.5.1. *Criação de Novos Cargos*.....52

4.5.2. *Eliminação de Cargos* 52

4.5.3. *Auditoria de Cargos* 52

4.5.4. *Descrição/Avaliação/Reavaliação de Cargos*..... 52

4.5.5. *Admissões* 53

4.5.6. *Transferências*..... 54

4.5.7. *Simples Alteração de Cargo*..... 54

4.6. **POLÍTICAS DE PROMOÇÃO** 54

4.6.1. *Promoções Internas*..... 54

4.6.2. *Aumentos Salariais*..... 55

4.6.3. *Reajustes Salariais* 55

4.6.4. *Aumento por Enquadramento* 55

4.6.5. *Aumento por Promoção* 56

4.6.6. *Aumentos por Mérito*..... 57

4.6.7. *Formação acadêmica*..... 57

4.6.8. *Outros Reajustes* 58

4.6.9. *Bônus PPR*..... 58

4.6.10. *Prêmio por tempo de empresa*..... 58

4.7. **COMPENSAÇÕES SALARIAIS** 59

4.8. **CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PROPOSTA** 59

4.9. **PLANO DE IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO GERENCIAL**..... 61

5. CONCLUSÃO 62

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 64

LISTA DE FIGURAS

1. Organograma Gerencial da Empresa.....15

2. Organograma RH.....16

LISTA DE TABELAS

1. Posição dos Grupos na Tabela Salarial.....49

2. Tabela Salarial.....50

3. Aumentos por Enquadramento.....56

4. Prêmio por tempo de Empresa.....58

5. Compensações Salariais.....59

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de Política de Remuneração para os cargos Gerenciais da empresa Perfípar S/A Manufaturados de Aço,

1.2. Objetivos Específicos

- Estudar diferentes formas de remuneração;
- Diagnosticar o modelo de remuneração da empresa;
- Desenvolver o modelo de remuneração;
- Detalhar o plano de implantação;

1.3. Metodologia

- Pesquisar bibliografia junto a literaturas e sites;
- Desenvolver instrumento de pesquisa (roteiros e questionários);
- Efetuar a coleta de dados;
- Analisar os dados coletados;
- Desenvolver a proposta;
- Desenvolver um plano de implantação.

1.4. Justificativa

Atualmente as empresas estão preocupadas com a competitividade e a qualidade de seus produtos e serviços, baseada única e exclusivamente no que chamamos de mundo empresarial.

A velocidade da mudança evoluiu de forma muito rápida, as descobertas e as novas tecnologias eram para períodos mais longos. Um computador torna-se obsoleto em seis

meses, há dez anos atrás não tínhamos “pen drive”, celulares eram para poucos, de que forma os Recursos Humanos podem e devem acompanhar estas mudanças!

Com estas transformações, as empresas passaram a investir mais no capital humano, valorizar o trabalho, capacitar e treinar melhor seus empregados e por que não remunerá-los de forma mais justa.

O tema remuneração sempre ocupou um espaço importante nas organizações, sindicatos e governo, com amplas discussões, porém com um objetivo único de igualdade e justiça, nem sempre conquistado.

Desta forma, através de programas coerentes, é possível existir uma maior justiça salarial nas empresas. Dar um basta nos conflitos entre empresas/empregados/sindicatos, deixar de ser um ponto polêmico de discussões e passar a ter a preocupação voltada à melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos e serviços e que todos possam ganhar: o empresário, os empregados, a população e o País.

O ambiente com transformações constantes ainda persiste: a humanidade sofre diariamente mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais e a economia global muda, as pessoas mudam as empresas também mudam.

Então, por que não mudar o sistema de remuneração? Por que não adotar um sistema de remuneração estratégica, baseada em diversos itens que sejam interessantes para os empregados? Um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os empregados, uma remuneração que considere a habilidade, competência e o desempenho dos profissionais.

Por outro lado, refletir do quanto às ações, apesar de importantes, devem ser planejadas e, repetindo, contextualizadas à realidade da organização, do contrário teremos um efeito desfavorável ou será visto/entendido como mais um mecanismo de suborno, que poderá trazer sérios problemas de perda da produtividade, gerando significativos conflitos entre os empregados e desconfianças em relação à empresa.

Discutir a importância e as principais diferenças entre salários, benefícios e programas de incentivos, permitindo de uma forma prática e simples, de maneira que seja possível orientar e assistir os gestores de RH quanto à dinâmica de remuneração.

Com este projeto, pretende-se mostrar a importância da implantação de uma boa Política de Remuneração, como mais uma ferramenta para a correta gestão dos Recursos Humanos.

Por fim, concluir o curso de Gestão da Qualidade e consequentemente, obter o título de especialista em Gestão da Qualidade conforme determinação da Universidade Federal do Paraná, curso de especialização em Gestão da Qualidade.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Contextualização

O projeto proposto está baseado no livro “Administração de Cargos e Salários” do autor Benedito Rodrigues Pontes, onde são analisados de forma teoria e prática, o processo de implantação de programas de cargos e salários, carreira e remuneração estratégica. Os temas são abordados de forma clara, organizada e objetiva, sendo utilizados quadros, tabelas e gráficos para sintetizar e exemplificar o conteúdo.

Pontes, formado em econômica, com especialização em Administração de Recursos Humanos, teve atuação, em cargos gerenciais, em diversas empresas, tais como, Light (Eletropaulo), Tenenge, Promon, Microlite e CNEC.

Nesta obra, Pontes demonstra claramente as formas de Avaliações de Cargos por métodos quantitativos (pontos), sugerindo a pontuação conforme o grau de importância dos fatores analisados, modelo este adotado para desenvolvimento do projeto. Outro ponto que merece destaque está relacionado à Estrutura e Política Salarial, onde sugere um cuidado especial para a sobreposição de faixas salariais e dentro da política uma atenção às promoções horizontal, vertical e reclassificação.

Por fim, apresenta um modelo de Manual de Administração de Salários com suas diversas etapas.

Na mesma linha de Pontes, Luiz Paschoal, graduado em Administração de Empresas, tem ampla complementação acadêmica em Gestão de Pessoas e Remuneração, atuando como profissional de Gestão de Pessoas de 1967, foca em sua obra “Administração de Cargos e Salários – Manual Prático e Novas Metodologias” de forma mais prática e objetiva, com diversos exemplos quantitativos para os diversos segmentos que compõe a administração de cargos e salários, diferentemente de Pontes. Ambos os autores sugerem um planejamento bastante aprofundado no momento da implantação de uma Política de Remuneração, onde, se deve ter o comprometimento da Diretoria, uma divulgação adequada a todos os níveis de empregados e sem dúvida a execução, controle e acompanhamento dos Recursos Humanos.

2.2. Conceitos

2.2.1. O que é remuneração?

Dicionário Aurélio define remunerar: [Do lat. remunerare.] V. t. d. 1. Dar remuneração ou prêmio a; premiar, recompensar, galardoar, gratificar: 2. Pagar salários, honorários, rendas, etc., a; satisfazer, gratificar.

Mestre Sergio Pinto Martins (2005): “Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família”.

No **ordenamento jurídico brasileiro**, corresponde à totalidade de bens fornecidos (utilidades) ou devidos aos empregado pelo serviço prestado.

Remuneração incluir o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento de uma relação de trabalho (*Milkovich e Boudreau, 2000:381*).

Segundo *Chiavenato (2004)*, ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e as metas da empresa. Na verdade, esta contrapartida é fruto de uma reciprocidade (*Chiavenato, 2004:256*).

2.2.2. Salário absoluto e salário relativo

O salário normalmente possui significados diferentes, de acordo com o enfoque abordado. Quando citado sobre a sua capacidade de adquirir as coisas e fazer reservas para necessidades futuras, estamos pensando no **valor absoluto**. No entanto, se o analisarmos tendo em mente a sua compatibilidade com o trabalho que realizamos e compararmos com outros fatores dentro da organização ou em outras, estamos então nos preocupando com seu **valor relativo**.

Nos dois casos as organizações devem preocupar-se em manter o poder de compra dos salários ao longo do tempo. O *valor relativo*, porém, é o que costuma gerar um maior desgaste interno, pois a sensação de que está sendo discriminado e injustiçado produz no empregado um efeito emocional muito mais forte que o sentimento de que seu salário não lhe permite comprar mais, coisas que comprava no passado.

2.2.3. Tipos de Remuneração

Remuneração Direta: remuneração recebida regularmente (salários, anuênio, gratificação de função, entre outros).

Remuneração Indireta: é uma retribuição fornecida pelo empregador em espécie ou “in natura” (cesta básica, tíquete alimentação, auxílio farmácia, plano de saúde, seguro de vida, tíquete combustível, entre outros).

Remuneração Variável: é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido (metas, resultados, PLR/PPR, gorjetas, comissões, entre outros).

Segundo Nakahara (1999), existem dois grandes objetivos para a utilização da remuneração variável: os genéricos e os específicos. Os genéricos são: alavancar resultados direcionados para os objetivos estratégicos, promover a sinergia das equipes, contribuir para os processos de mudança e inovação, reconhecer e recompensar progressivamente pela superação dos resultados, contribuir para o aumento da eficácia organizacional e garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos. Os específicos são: estratégicos, de gestão, operacional/financeiro, desenvolvimento/inovação e legal.

Remuneração Total: é composta dos três elementos anteriormente citados: a remuneração direta, a remuneração indireta e a variável. A maioria das empresas tem como componente principal da remuneração total a remuneração direta ou salário fixo, como é mais comumente denominado. Este corresponde ao pagamento concedido ao profissional em função do desenvolvimento das suas atribuições, ou melhor, pela venda

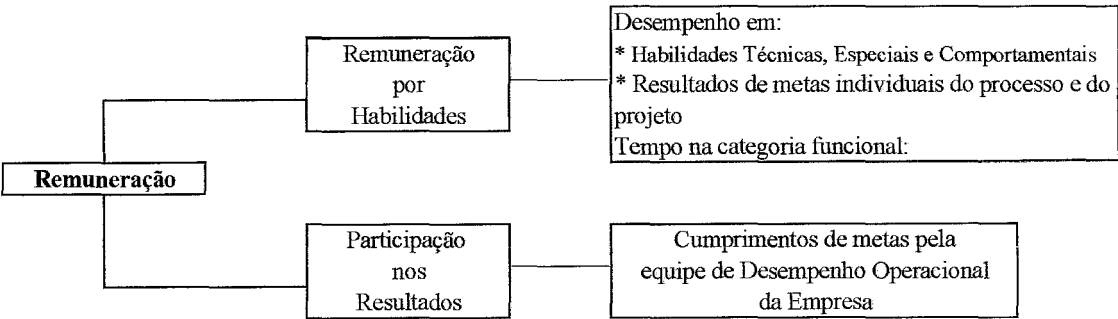
de seus serviços. Mas no segundo momento podemos assim dizer, que existe também a remuneração variável que é a parcela concedida ao funcionário em face dos resultados estabelecidos sobre diversas formas: bônus institucional, comissão, participação nos lucros e resultados, stock option (plano de ações), short term programs (campanhas), long term programs (programas de longa duração), dentre outros. Um terceiro componente são os benefícios (remuneração indireta), que são concedidos através de programas (alimentação, auxílio educação, seguro de vida). Desta forma a remuneração total equivale ao um pagamento que um funcionário percebe pelo seu trabalho.

2.2.4. Política de Remuneração

Devido à crise financeira iniciada em setembro de 2008 nos Estados Unidos da América, algumas empresas passaram a revisar suas políticas de remunerações. Revisão esta que alterou substancialmente o valor dos bônus recebidos pelos altos executivos (CEO's) das grandes empresas, principalmente as organizações ligadas ao setor automobilístico e financeiro (seguradoras e bancos). O salário-base dos Chiefs Executive Officer (CEO's) ou "diretores-executivos" no Brasil caiu 2,2% em 2009, enquanto o total em dinheiro (salário mais bônus) diminuiu 4,30%, dados estes extraídos da pesquisa realizada pela consultoria de gestão de negócios Hay Group. O levantamento, batizado de Top Executive Compensation, levantou informações com 2.689 executivos, de 227 diferentes empresas.

2.2.4.1. Alguns modelos praticados por empresas:

ArcelorMittal:



Grupo Sonae:

A política de remuneração para todos os colaboradores do Grupo Sonae possui dois componentes:

- Componente fixo, na forma de um **salário anual** (pago 14 vezes por ano, em Portugal);
- Prêmio de Desempenho, pago no primeiro trimestre do ano seguinte;
- Adicionalmente, um terceiro componente pode ser atribuído, discricionariamente, no dia 10 de Março do ano seguinte, aos colaboradores seniores (nível igual ou superior 9), sob a forma de benefícios diferidos no âmbito dos “Planos de Incentivo de Médio Prazo”.

Caterpillar: Embora não seja exigido por lei, a Caterpillar estabeleceu diretrizes de propriedade de quotas em conexão com a concessão das opções de compra de ações para os funcionários corporativos e diretores há mais de uma década. Todos os planos de compensação baseados nas participações acionárias foram aprovados pelos acionistas. Além disso, a Caterpillar nunca ofereceu nenhum contrato de proteção para executivos, para nenhum funcionário da empresa e nunca modificou os preços de concessões das opções de compra de ações.

2.2.5. Vantagens e Desvantagens

A remuneração de forma clássica, contemplando apenas salários e benefícios é um modelo comum e tradicional, que atualmente não tem agregado muito as empresas.

Com a implantação de uma política salarial e revisão da concessão de benefícios, em um primeiro momento, para os níveis gerenciais (supervisão e gerências), definindo-se claramente até onde o empregado pode chegar dentro da organização, o comprometimento deste colaborador em relação à empresa tende aumentar. Com esta definição, de forma objetiva da política salarial, incentivos (benefícios) e remuneração variável, existe um envolvimento maior. Este colaborador passa ser parceiro da empresa no atingimento das metas organizacionais e desta forma, começa a disseminar a política para outros níveis hierárquicos.

Porém, o sucesso do plano dependerá da forma de implantação desta política. Conforme citado anteriormente, o nível gerencial deverá *comprar a idéia* e entender o projeto como vantajoso, do contrário, não sairá do papel.

O salário tem sido um fator crítico dentro das organizações e conseqüentemente para os trabalhadores. Outros fatores importantes existem nesta relação, porém quando se fala em salários este ponto torna-se mais crítico, fruto das grandes transformações que estamos vivendo.

As pessoas costumam dizer que “não trabalham por esporte” e, por mais imediatista que seja a afirmação, ela mostra que, na nossa cultura e no nosso sistema de relações econômicas, a despeito de existirem outros fatores importantes, eles não são tão determinantes na decisão das pessoas como é o salário.

O salário não deve ser visto como fator motivacional, mas sim de constituir a contrapartida pecuniária pelo serviço prestado. O trabalho em si, em primeiro plano, e as circunstâncias que o cercam, num segundo plano, proporcionam satisfações e insatisfações, motivações e desmotivações.

Tratar de salários dentro das organizações merece um cuidado especial, pois temos impactos econômicos diretos e outros nem sempre notados, como a influência no clima organizacional e, conseqüentemente, na produtividade das organizações, o tempo e a energia despendida pelas chefias e dirigentes e a contaminação da imagem interna e externa das empresas.

Além das questões óbvias, intrínsecas ao salário para quem recebe como seu poder de compra, status, ele tem um significado psicológico importante, que não deve ser preterido sob pena de falarmos na administração salarial. É sabido também que o salário não é o único condicionante comportamental das pessoas no local de trabalho. Outros fatores estão presentes e o salário deve ser analisado nesse contexto para que não tendamos a tratar como salário como questões não salariais.

Temos que conhecer alguns aspectos de comportamento dos trabalhadores para que possamos orientar nossas análises, políticas e decisões.

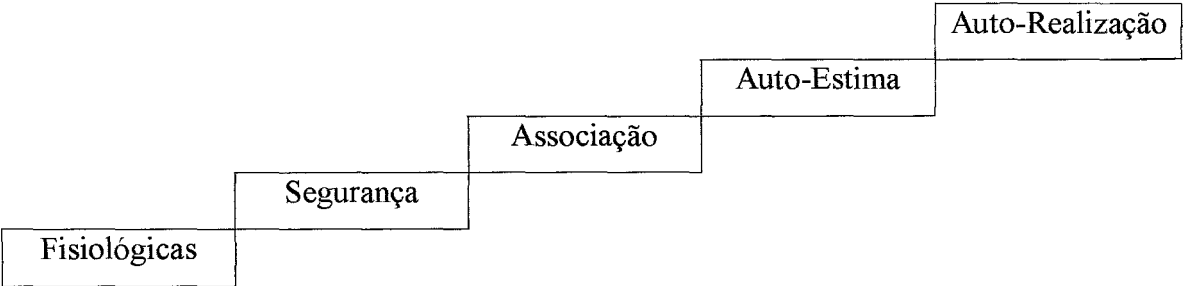
Alguns estudos mais conhecidos sobre fatores condicionantes do comportamento humano do trabalho foram feitos pelos cientistas Frederick Herzberg e Abraham Maslow.

Com base nestes estudos, temos indicações importantes para a questão dos aumentos salariais, a criação de benefícios, a troca de salário por benefícios, cargos pouco desafiadores por necessidades de realização.

Segundo Herzberg, que pesquisou fatores relacionados com a satisfação no trabalho e desenvolveu a teoria da Motivação, salário é Fator Higiênico, uma vez que, tratado corretamente não gera motivação.

Fatores Higiênicos (necessidades básicas)	Fatores Motivacionais (aspectos psicológicos)
• Boas condições de trabalho • Pagamento do salário em dia • Justiça na remuneração • Padrões claros e estáveis de supervisão e organização • Operações bem coordenadas • Suficiência de informações • Comunicação adequada	• Realização profissional • Reconhecimento das realizações • Trabalhos desafiantes • <i>Status (condição social)</i> • Definição precisa de responsabilidade • Participação nas decisões

Segundo Maslow, que desenvolveu a teoria da Hierarquia das Necessidades, e através dela procura demonstrar que as necessidades humanas aparecem numa certa ordem de prioridade, vejamos:



Desse modo só passamos a nos preocupar com uma necessidade seguinte, após sentirmos que a necessidade presente está satisfeita. Para Maslow, o salário está ligado às necessidades básicas. Desta forma, podemos constatar que não adianta tentar satisfazer necessidades superiores, através de programas e ações no contexto de Recursos Humanos, se as necessidades básicas não estiverem resolvidas.

No caso de uma política de benefícios, deve-se ter presente essa teoria. De nada adianta ter um seguro de vida para quem mal consegue se alimentar, não faz sentido. Muitas empresas têm seus programas de benefícios frustrados por não atentarem para este aspecto.

Portanto, desenvolver, estruturar, implementar e manter uma política salarial que possa contribuir para a atração, a retenção e a motivação das pessoas é um grande desafio para os gestores de Recursos Humanos.

3. A EMPRESA

3.1. Sua história

A Perfipar foi fundada em 12 de junho de 1969, após 3 sócios perceberem uma lacuna para fornecimento de produtos para a construção civil e a dificuldade das serralherias no fornecimento de esquadrias metálicas. Assim, a Perfipar iniciou seu trabalho em um barracão, produzindo perfis metálicos, para suprir esta necessidade.

Dois anos após o início das atividades, a Perfipar adquiriu mais equipamentos e inaugurou a primeira filial para comercialização dos produtos, em Cascavel - PR. Em 1974, foi inaugurada a segunda fábrica, em Belo Horizonte – MG (já extinta) e, dez anos depois, a terceira unidade, em Colombo - PR. A Fábrica de Chapecó-SC foi adquirida em 1995 e a implantação da Unidade de silos, em Londrina - PR, foi concluída em 2002, totalizando hoje, 4 unidades fabris.

Hoje, a Perfipar é administrada pelos filhos de um dos sócios que iniciaram a empresa. Com a administração Central em Curitiba, 4 plantas fabris nas cidades de Curitiba, Colombo, Chapecó e Londrina. A Perfipar ainda possui uma rede de 17 lojas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, além de representantes e Concessionários. Com isto, são mais de 400 colaboradores que hoje, fazem parte do quadro de empregados da Perfipar.

3.2. Seus produtos

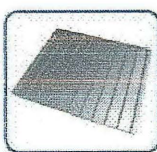
A Perfipar atua nas áreas fabricação e revenda de tubos de aço carbono, perfis laminados, leves, estruturais e para dry wall (parede), chapas lisas e frisadas, defensas rodoviárias (guard-rail) e suportes para sinalização vertical rodoviária. Também produz e comercializa os sistemas de armazenagem de grãos – Silos – e revende o sistema de cercamento metálico – Eurocerk. Além disto, as 17 lojas da Perfipar possuem uma ampla linha de ferramentas e acessórios para serralherias.



Tubos



Perfis



Chapas



Defensas



Eurocerk



Silos



Acessórios

3.3. Organograma Gerencial da Empresa

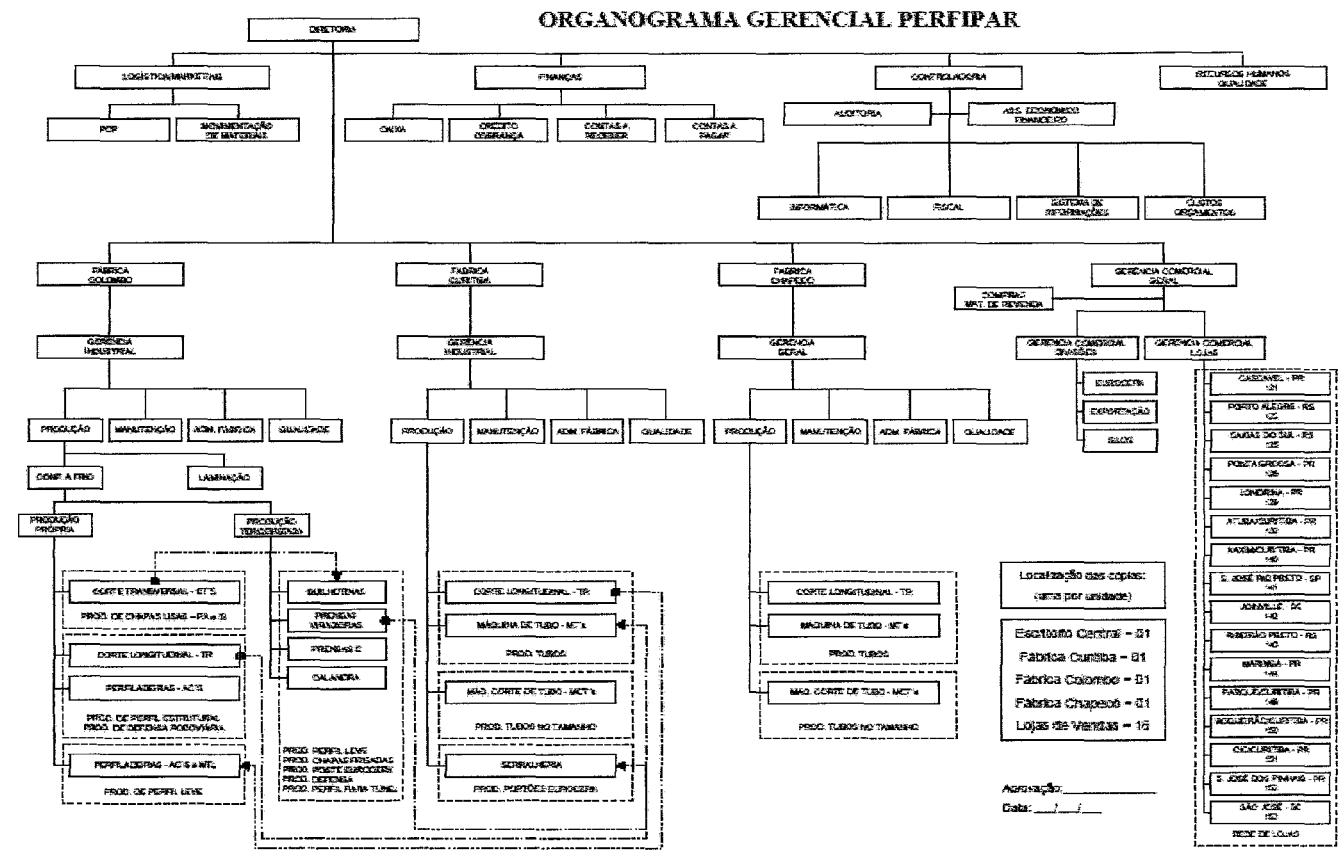


Figura 1

3.4. Organograma RH

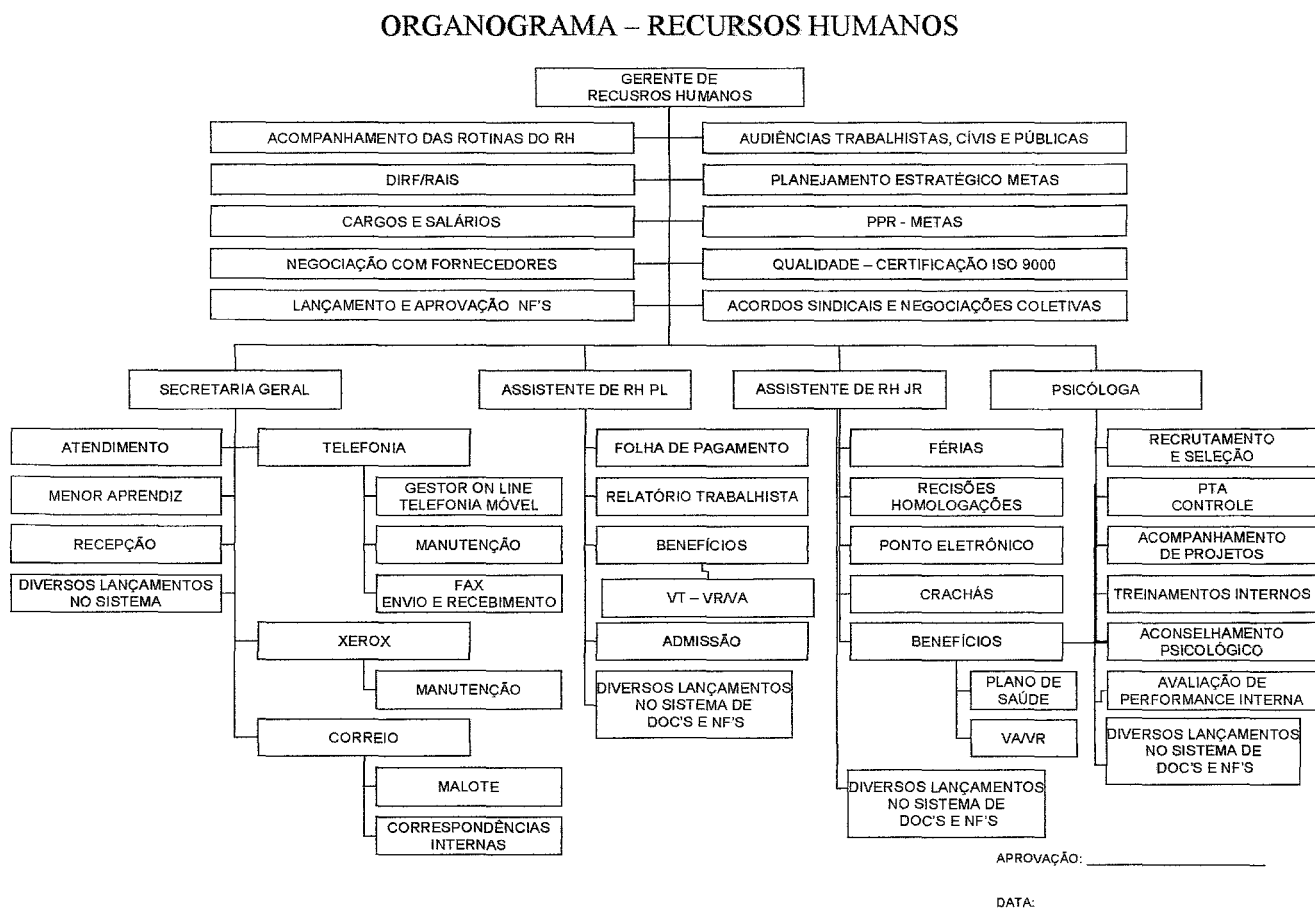


Figura 2

3.4.1. Área de RH

Atualmente a administração de Recursos Humanos da empresa está centralizada na unidade denominada de Escritório Central em Curitiba/PR. O RH conta com uma equipe de profissionais sendo: 01 Gerente de RH, 01 Assistente de RH Pleno, 01 Assistente de RH Junior e 01 Psicóloga, além dos técnicos dos Técnicos de Segurança do Trabalho nas três unidades fabris (Curitiba, Colombo/PR e Chapecó/SC) e 01 Assistente Administrativo, em Chapecó/SC. Toda a administração de RH é realizada pelo RH central, com exceção do Recrutamento e Seleção das unidades localizadas fora de Curitiba e Região Metropolitana. Para esta atividade, a Perfipar possui parcerias com empresas de Recrutamento e Seleção locais.

A empresa em questão possui a Descrição de Cargos em todos os níveis, pelo sistema de pontos, bem como tabela salarial para Curitiba/PR e Chapecó/SC, representado 50% das unidades ou 70% dos colaboradores.

Muito embora possua a descrição dos cargos e tabelas salariais, não existe implantada uma política de remuneração, não sendo possível determinar em que momento o colaborador poderá receber reajustes salariais, algum incremento nos benefícios concedidos ou até mesmo uma mudança no atual regime de Participação nos Resultados.

Alguns benefícios concedidos a todos os níveis de cargos:

Benefícios concedidos	
Alimentação no local de trabalho	Convênio Farmácia
Ticket Refeição/Alimentação	Custeio Universitário (*)
Plano de Saúde	Seguro de Vida em Grupo
Convênio Odontológico	Auxílio Funeral (*)

(*) Possui limite

3.5. Descrição dos Cargos Gerenciais

O objeto deste capítulo será de apresentar a descrição dos seguintes Cargos Gerenciais:

- Gerente de Logística
- Gerente de Controladoria
- Gerente de TI
- Gerente de RH
- Gerente Financeiro
- Gerente Comercial
- Gerente de Loja (filiais de vendas)
- Gerente Geral Comercial
- Gerente Industrial
- Supervisor de Movimentação de Materiais
- Supervisor de Processos
- Supervisor de Produção
- Supervisor de Projetos e Desenvolvimento
- Supervisor de Laminação

3.5.1. Gerente de Logística

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Industrial

Elabora planejamento de produção. Efetua compra de matéria prima. Responsável pela organização da distribuição do material.

Tarefas Detalhadas

- Elaborar e definir o plano de produção.
- Planejar definição do mix de produção por fábrica e máquina.
- Analisar histórico e tendências das vendas por produto.
- Analisar e acompanhar os custos de produção e as perdas no processo.
- Acompanhar permanentemente as necessidades da área comercial e industrial.
- Negociar preços e define o volume de compra de matéria prima e distribui o volume de compra entre os fornecedores.
- Definir a política de estoques nas fábricas (matéria-prima e produto acabado).
- Gerenciar permanentemente as metas de estoque.
- Analisar e acompanhar a carteira de pedidos junto às usinas.
- Planejar, acompanhar e gerenciar permanente as metas de estoque e do departamento.
- Desenvolver junto com as usinas novas matérias primas.
- Desenvolver novos fornecedores.
- Efetuar contratação de transportadoras.
- Definir e negociar os preços de fretes.
- Acompanhar da eficiência das entregas, desenvolver frente com fornecedores alternativos (distribuição).
- Implementar melhorias no sistema.

- Executar outras tarefas correlatas, conforme exigências de rotina ou instruções do Superior imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Comunicação; Trabalho sobre pressão; Flexibilidade; Liderança; Negociação; Relacionamento inter-pessoal; Tomada de decisão; Facilitador; Sinergia; Visão.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior (Adms.)	Conhecimento de produtos internos	Pós Graduação Adms.
Conhecimento Sistemas Produtivos	Conhecimento empresas parceiras	Línguas Estrangeiras (inglês e espanhol)
Conhecimento MRP	Curso de compras	Possuir carro
Conhecimento PCP	Excel Avançado	Disponibilidade para viagens
Gestão de Armazém (estoque)	Conhecimento de organização de eventos	Conhecimento de produtos internos
Planejamento e Controle de estoque	EMS	Conhecimento empresas parceiras
Conhecimento de expedição e distribuição	Curso de Compras e desenvolvimento de fornecedores	Curso de compras
Negociação		Excel Avançado
Formação de custos		Conhecimento de organização de eventos
Desenvolvimento de fornecedores		EMS
Planejamento orçamentário		Curso de Compras e desenvolvimento de fornecedores
Noções de Contabilidade		
Noções tributárias		
Matemática financeira		
Informática (Word, Excel, Power Point)		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F2	PONTOS = 583
F2 = G	F5 = E	GS = 12
F3 = F	F6 = B	-

3.5.2. Gerente de Controladoria

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Adm./Financeiro

Responsável por manter um clima organizacional adequado às funções de controle contábil, fiscal, financeiro e pela elaboração, análise e acompanhamento de custos, orçamentos econômico/financeiro, melhorias no fluxo de documentos contábeis e pela correta direção do pessoal subordinado e a utilização plena dos recursos humanos disponíveis.

Tarefas Detalhadas

- Planejar e orientar as atividades de:
- Contabilidade Geral: re-operar resultados financeiros, balancetes, balanços, conciliação de contas, controle de patrimônio, entre outros.
- Escrita Fiscal: recolher impostos diversos, classificação de notas fiscais, guias de arrecadação e lançamentos diversos.
- Elaborar planilhas de custo fabril, analisando valor de matéria-prima, mão-de-obra direta e indireta, gastos gerais de fabricação, rateio de despesas de comercialização e administração, visando formação de preço de venda.
- Analisar custos fixos e variáveis, baseando-se em demonstrativos contábil, análises verticais e horizontais, comportamento histórico de valores.
- Responder pela elaboração de orçamento econômico/financeiro, projetando receita, custos, despesas, resultados para períodos futuros e projeção de entrada e saída de recursos da Empresa.
- Acompanhar o comportamento orçamentário, analisando e confrontando pré-custos com resultados atuais, buscando soluções para desvios e não conformidades.
- Planejar e acompanhar o desembolso de recursos referentes a tributação, baseando-se em legislação pertinente, visando redução do valor da carga tributária.
- Elaborar e acompanhar sistemas de melhoria em fluxo de documentos contábeis, visando agilidade de informações e salvaguarda do patrimônio da Empresa.
- Prestar serviços de informações a usuários e ao pessoal subordinado no que se refere as técnicas em atividades não rotineiras.
- Acompanhar as mudanças ocorridas na legislação pertinente a contabilidade geral e fiscal, legislação previdenciária e trabalhista, prestando informações e mantendo atualizados todos os Depto. e lojas da Empresa.

- Responder pela elaboração de relatórios gerenciais mensal, baseando-se em apuração do resultado mensal, volume de produção e vendas, balanço patrimonial, demonstração de origem e aplicação de recursos entre outros, visando análise e tomada de decisões do órgão diretivo.
- Acompanhar de atividades e aplicação de recursos destinados à atualização tecnológica (equipamentos e sistema computacionais).
- Elaborar planejamento econômico / financeiro de médio e longo prazo, objetivando a melhoria contínua do desempenho empresarial.
- Elaborar e analisar contabilidade patrimonial e executar outras tarefas correlatas conforme exigências de rotina ou instrução do Superior Imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Trabalhar sobre pressão; Flexibilidade; Liderança; Negociação; Sinergia; Iniciativa; Visão Sistêmica; Visão Estratégica; Visão Holística.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior (Adms)	EMS	Pós Graduação Controladoria
Planejamento	5" S"	Possuir carro
Contabilidade Geral	Excel Avançado	Disponibilidade para viagens
Contabilidade Fiscal	Curso de Planejamento Tributário	Excel Avançado
Contabilidade de Custos	Curso de Participação Administrativa	Curso de Planejamento Tributário
Contabilidade Patrimonial	Curso de Administração Estratégica	Curso de Participação Administrativa
Legislação Tributária	Curso de planejamento estratégico	Curso de Administração Estratégica
Legislação Trabalhista/ Previdenciária/ Societária	Curso de Liderança	Curso de planejamento estratégico
Orçamento Anual	Curso de relacionamento interpessoal	Curso de Liderança
Finanças empresariais	Curso de Contabilidade Gerencial	Curso de relacionamento interpessoal
Noções de qualidade		Curso de Contabilidade

		Gerencial
Informática (Excel, Word, Power Point)		
Conhecimento em gerenciamento de equipe		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F2	PONTOS = 616
F2 = G	F5 = E	GS = 12
F3 = F	F6 = E2	-

3.5.3. Gerente de TI

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Adm./Financeiro

Gerencia e orienta as atividades relativas à informática, sistemas e métodos, provendo os recursos necessários ao bom andamento dos trabalhos, visando qualidade nos serviços prestados e sinergia grupal.

Tarefas Detalhadas

- Manter um clima organizacional positivo em relação aos recursos de informática, garantindo que todos os usuários façam uso adequado dos sistemas de informações da Empresa.
- Gerenciar equipe técnica de informática, garantindo um nível de qualificação adequado e distribuindo racionalmente as tarefas entre os técnicos.
- Orientar as atividades de informática participando do planejamento das implantações, coordenando a execução das atividades de treinamento e implantação dos sistemas.
- Manter atualizado quanto à tecnologia disponível em informática, permitindo que oriente permanentemente a Empresa quanto a novos investimentos na área.
- Analisar tecnicamente alternativas de soluções na área de informática, assessoramento a Diretoria.
- Promover nível satisfatório de segurança, confidencialidade e integridade das informações, assegurando-se da efetiva execução das rotinas planejadas, quanto a “backups” dos bancos de dados, sistemas operacionais, programas, etc.
- Manter contatos com os fornecedores para soluções dos problemas, inclusive com aqueles responsáveis pela transmissão de dados.
- Planejar e coordenar a implantação de novas versões do sistema operacional e banco de dados.
- Coordenar, analisar e decidir com usuários quanto a Organização e Métodos aplicáveis no que refere-se a controles, fluxos de documentos e informações, coordenar Lay-Out’s de formulários.
- Executar outras tarefas correlatas conforme exigências de rotina ou instruções do Superior imediato.

Competências Comportamentais

Perfil Comportamental

Relacionamento interpessoal; comunicação; flexibilidade; sinergia; facilitador; liderança; trabalhar sobre pressão; criatividade; flexibilidade; negociação; visão sistêmica; iniciativa; pro atividade.

Competências Técnicas

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior	Sistemas de Informações em uso na Empresa	Pós graduação
Administração de Recursos de Informática	Atividade Operacional da Empresa	Sistemas de Informações em uso na Empresa
Banco de Dados	Sistema Integrado de Gestão Empresarial	Atividade Operacional da Empresa
Teleprocessamentos	Protocolos de Comunicação	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
Gerenciamento de Equipe	Programação em linguagem 4GL	Protocolos de Comunicação
Noções de Qualidade		Programação em linguagem 4GL
Sistema 5 “S”		
Liderança		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F1	PONTOS = 586
F2 = F	F5 = E	GS = 12
F3 = F	F6 = F1	-

3.5.4. Gerente de Recursos Humanos

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Adm./Financeiro

Gerencia e orienta as atividades inerentes à rotina de pessoal e trabalhista, medicina e higiene do trabalho, serviços de telefonia, secretaria geral, zeladoria e copa/refeitório, acompanhando e prestando suporte ao plano diretor de recursos humanos.

Tarefas Detalhadas

- Gerenciar e orientar as atividades inerentes à rotina de pessoal e trabalhista da matriz e lojas, sanando dúvidas de ordem legal e administrativa, visando assegurar o cumprimento de normas internas e legislação pertinente.
- Gerenciar e orientar as atividades de serviços gerais, tais sejam: captação e transmissão de informações via fax e/ou centrais telefônicas, operação de fotocopiadora, formação de malotes, recepção, entrega e controle de documentos, serviços relativos à zeladoria e copa.
- Atuar como preposto, representando a Empresa em ações trabalhistas iniciais e instruções, acompanhando processos, analisando e orientando quanto à viabilidade de possíveis acordos.
- Representar a Empresa em Sindicatos de classe, efetuando homologações em casos especiais, relacionando-se com dirigentes e líderes sindicais, no sentido de obter e prestar informações inerentes a sua área e manter bom relacionamento.
- Participar ativamente na implantação e implementação de programas de qualidade total, coordenando grupos de trabalhos, intermediando contatos entre Empresa e Prestadora de Serviços, efetuando o levantamento de necessidades de melhorias em diversas áreas e serviços.
- Acompanhar e orientar as atividades de recrutamento e seleção, analisando perfil de cargos, contatando com agências de colocação de mão-de-obra.
- Analisar a viabilidade de ampliação de salários indiretos (benefícios), contando com Empresas Prestadoras de serviços, convênio com INSS entre outros.
- Colaborar em estudos e análises de viabilidade do plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal, efetuando Levantamento de Necessidade de Treinamento e Plano Anual de Treinamento, provisão de numerários, reservas e organizações de eventos.
- Acompanhar as atividades de cargos e salários, controlando a emissão de documentos e movimentação de pessoal, elaboração e alterações de cargos e tabelas salariais, necessidades a manutenção e viabilidade do plano.

- Supervisionar, acompanhar, orientar e assinar o PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário.
- Colaborar no desenvolvimento e manutenção da política de recursos humanos, relacionando-se com outras áreas e Empresas externas.
- Coordenar, avaliar e negociar valores com terceirizados.
- Avaliar e negociar com empresas operadoras de telefonia.
- Executar outras tarefas correlatas, conforme exigências de rotina ou instrução do Superior imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Comunicação; relacionamento interpessoal; liderança; trabalhar sobre pressão; flexibilidade; negociação; imparcialidade; pro atividade; iniciativa; visão sistêmica; sinergia; tomada de decisão; facilitador; administrar conflitos.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior (completo)	Microinformática avançada	Pós – Gestão de Pessoas
Administração de pessoal	Línguas	Pós – Gestão Empresarial
Legislação trabalhista / previdenciária		
Noções da qualidade		
Curso de Liderança		
Gestão de pessoas		
Sistema 5 “S”		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F2	PONTOS = 507
F2 = E	F5 = D	GS = 11
F3 = E	F6 = E2	-

3.5.5. Gerente Financeiro

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Adm./Financeiro

Gerencia, planeja e coordena as atividades da área Financeira, envolvendo estudos econômico-financeiros, contas a pagar, cobrança e tesouraria, tendo que desenvolver metas e programas financeiros de acordo com a política e objetivos da empresa, bem como avaliar os resultados obtidos.

Tarefas Detalhadas

- Assessorar a diretoria sobre previsão financeira da empresa, através da emissão de relatórios periódicos, com demonstração real e prevista, visando as receitas ou necessidades de recursos.
- Participar da elaboração de orçamentos operacionais e investimentos, em suas diversas modalidades, prestando apoio sobre o plano de contas e estabelecimentos de verbas. Participa da política de crédito da empresa.
- Coordenar e controlar as aplicações financeiras, verificando e acompanhando as variações das taxas de acordo com os valores aplicados no mercado e em títulos de renda fixa, visando administrar os recursos financeiros disponíveis e aumentar a rentabilidade.
- Controlar e elaborar normas e procedimentos de sua área de atuação, revisando e propondo novas rotinas e diretrizes econômicas-financeiras para a empresa.
- Executar outras tarefas correlatas conforme exigências de rotina ou instruções do superior imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Comunicação; relacionamento interpessoal; liderança; trabalhar sobre pressão; flexibilidade; negociação; imparcialidade; pro atividade; iniciativa; visão sistêmica; sinergia; tomada de decisão; facilitador; administrar conflitos.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior	Análise e Projeções	Inglês
Planejamento	Análise de Balanço	Análise e Projeções
Informática	Câmbio / Comércio Exterior	Análise de Balanço
Matemática Financeira	Programa de Qualidade Total	Câmbio / Comércio Exterior
Organização e Planejamento	Gestão de pessoas	Programa de Qualidade Total
Noções de Contabilidade		Gestão de pessoas
Operações Financeiras		Pós Graduação
Orçamentos		
Noções de Qualidade		
Sistema 5 “S”		

Avaliações:

Fatores	Gerente Financeiro Trainee 453	Gerente Financeiro Jr. 454	Gerente Financeiro Pl. 455	Gerente Financeiro Sr. 456
F1	E	E	F	F
F2	D	E	F	G
F3	F	F	F	F
F4	E2	E3	E3	F2
F5	D	D	D	E
F6	D1	D3	D4	E2
Pontos	370	418	522	616
GS	09	10	11	12

3.5.6. Gerente Comercial

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Geral Comercial

Gerencia a comercialização dos produtos fabricados e distribuídos pela Perfipar. Controla programas e sua execução, avaliando os resultados, elaborando o orçamento anual da empresa em conjunto com a controladoria. Estabelece a política comercial de acordo com as variações do mercado, visando a melhor rentabilidade dentro das condições do momento.

Tarefas Detalhadas

- Planejar, orientar e supervisionar as atividades inerentes à comercialização, desde a aquisição da matéria prima até a entrega ao cliente.
- Planejar o abastecimento de matéria prima (em conjunto com a logística) e o controle dos estoques, mantendo-os em níveis satisfatórios dentro das necessidades da empresa.
- Coordenar campanhas de venda, visando assegurar o melhor nível de rentabilidade, volume de vendas e produção.
- Efetuar pesquisa de mercado com finalidade de analisar a viabilidade de desenvolvimento e sustentação de novos produtos, e penetração no mercado.
- Treinar e orientar as lojas e representantes, com a finalidade de obter o melhor resultado na comercialização e promover o crescimento pessoal dos colaboradores.
- Avaliar resultados de programas e objetivos traçados, redirecionando e acompanhando para assegurar o êxito dos mesmos.
- Distribuir e orientar tarefas, delegando responsabilidades, discutindo, propondo e analisando sugestões para correção de falhas e desvios de sua área de atuação.
- Definir a política de preços e estratégia de atuação de vendas, em conjunto com a Gerência Geral Comercial.
- Coordenar a estrutura, dos departamentos da sua área de atuação mantendo-a atualizada e dentro dos padrões necessários para um bom atendimento.
- Desenvolver novos mercados/produtos para oportunidade de negócios.
- Trabalhar em conjunto com os outros setores, acompanhando os objetivos, visando a perfeita harmonia a fim de maximizar os resultados.

- A gerencia comercial está dividida em 3 segmentos sob a supervisão do gerente geral comercial.
- Segmento de varejo: Composto pela rede de lojas que comercializam produtos da Perfipar e de revenda, sob a responsabilidade e coordenação do gerente comercial de varejo.
- Segmento de Atacado: Sob a responsabilidade do gerente comercial de atacado, que coordena a comercialização e atuação dos representantes, filiais e concessionários, dos produtos que saem diretamente das fábricas da Perfipar para o cliente.
- Segmento “outras divisões”: Composto pelo sistema de armazenagem de grãos, exportação e cercamento da marca Eurocerk. Sob a responsabilidade e coordenação do gerente comercial de outras divisões, que atua sobre representantes destes setores, lojas, distribuidores, fábrica de silos, fabricação de portões e instalação. Coordena e controla ainda a importação dos produtos da sua divisão.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Comunicação; trabalho sobre pressão; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; facilitador; sinergia; visão sistêmica; organização; pro atividade.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior	Televendas	Pós Graduação
Técnicas em Vendas	Tele marketing	Conhecimento em línguas estrangeiras
Merketing	Informática Avançada	Informática avançada
Matemática Financeira	Sistema Interno Integrado	
Oratória	Treinamento em metas	
Controle e Sistemas de vendas da empresa	Treinamento em planejamento estratégico	
Produtos comercializados e aplicações		
Informática		
Noções de qualidade		
Qualidade no atendimento ao cliente		
Administração de vendas		
Chefia e Liderança		

Sistema 5 “S”		
Disponibilidade para viagens		
Possuir carro próprio		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F2	PONTOS = 583
F2 = G	F5 = E	GS = 12
F3 = F	F6 = B	-

3.5.7. Gerente de Loja (Filiais de Vendas)

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Comercial

Tarefa Detalhadas

- Supervisionar as atividades ligadas aos colaboradores e a loja.
- Implantar a política da qualidade na loja.
- Implantar pedidos de suprimentos da loja e pedidos de clientes (varejo, atacado e semi-atacado)
- Efetuar cobranças e realizar acertos, controlar fundo fixo.
- Efetuar levantamento, programação e acompanhamento de treinamentos.
- Registrar ação corretiva e preventiva.
- Efetuar contratação de mão de obra.
- Avaliar os colaboradores.
- Avaliar e liberar crédito ao cliente, dentro de sua alçada.
- Acompanhar MCB, tonelagem, RGO, NCG, GOL.
- Acompanhar as metas da loja.
- Efetuar pesquisa de satisfação do cliente semestralmente.
- Realizar visita a clientes da região.
- Controlar estoque e elaborar relatório de inspeção de estoque
- Controlar os fretes das vendas da loja
- Acompanhar o inventário (balanço da loja)
- Responsável pela movimentação financeira e contábil da loja
- Prestar contas quando solicitado referente à posição de cobrança
- Acompanhar as vendas de representantes

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Dinamismo; iniciativa; comunicação; flexibilidade; visão sistêmica; visão analítica; ética; autonomia; persistência; negociação; autocontrole; sinergia; tomada de decisão; postura de líder; trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior (Adm/humanas)	Sistema Interno (EMS)	Pós Graduação
Experiência em vendas (de acordo com Trainee, Jr., Pl., Sr.)	Conhecimento dos produtos	Especialização em Vendas
Curso de Vendas	Telemarketing	Experiência com gerenciamento
Curso Atendimento ao Cliente	CRM	Busca contínua de desenvolvimento
Informática (Word, Excel, Power Point)	Cálculos financeiros relacionados ao dia a dia	
Curso Televendas	Conceito de MCB	
Noções de Qualidade	Custos fixos/ Custos Variáveis	
Administrativo/Operacional	Controle de estoque	
Sistemas de Gestão	Contas a receber	
Possuir carro próprio	Análise de Riscos	
Postura e experiência, compatíveis com o cargo		

Avaliações:

Fatores	Gerente de Loja JR. 3104	Gerente de Loja Pl. 3103	Gerente de Loja Sr 3102
F1	D	D	E
F2	C	D	E
F3	D	D	D
F4	D2	D2	D2
F5	D	D	D
F6	C1	C1	C1
Pontos	254	263	332
GS	06	07	08

3.5.8. Gerente Geral Comercial

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Comercial/Industrial

Responsável pela coordenação dos gerentes comerciais, atua sobre as áreas dos três segmentos, varejo, atacado e outras divisões. Gerencia a comercialização dos produtos fabricados e distribuídos pela Perfipar.

Controla programas e sua execução, avaliando os resultados, elaborando o orçamento anual da empresa em conjunto com a controladoria. Estabelece a política comercial de acordo com as variações do mercado, visando a melhor rentabilidade dentro das condições do momento.

Tarefas Detalhadas

- Planejar, orientar e supervisionar as atividades inerentes a comercialização, desde a aquisição da matéria prima até a entrega ao cliente.
- Planejar o abastecimento de matéria prima (em conjunto com a logística) e o controle dos estoques, mantendo-os em níveis satisfatórios dentro das necessidades da empresa.
- Coordenar campanhas de venda, visando assegurar o melhor nível de rentabilidade, volume de vendas e produção.
- Efetuar pesquisa de mercado com finalidade de analisar a viabilidade de desenvolvimento e sustentação de novos produtos, e penetração no mercado.
- Coordenar e acompanhar treinamentos da área comercial, com a finalidade de obter o melhor resultado na comercialização e promover o crescimento pessoal dos colaboradores.
- Avaliar resultados de programas e objetivos traçados, redirecionando e acompanhando para assegurar o êxito dos mesmos.
- Distribuir e orientar tarefas, delegando responsabilidades, discutindo, propondo e analisando sugestões para correção de falhas e desvios de sua área de atuação.
- Definir política de preços e estratégia de atuação comercial.
- Desenvolver novos mercados/produtos para oportunidade de negócios.
- Trabalhar em conjunto com os outros setores, acompanhando os objetivos visando à perfeita harmonia a fim de maximizar os resultados.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Comunicação; trabalho sobre pressão; flexibilidade; liderança; negociação; relacionamento interpessoal; tomada de decisão; facilitador; sinergia; visão sistêmica; organização; pro atividade.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior	Televendas	Pós Graduação
Técnicas em Vendas	Tele marketing	Conhecimento em línguas estrangeiras
Merketing	Informática Avançada	Informática avançada
Matemática Financeira	Sistema Interno Integrado	
Oratória	Treinamento em metas	
Controle e Sistemas de vendas da empresa	Treinamento em planejamento estratégico	
Produtos comercializados e aplicações	Formação de preços	
Informática	Mercado financeiro	
Noções de qualidade	Análise de Balanço	
Qualidade no atendimento ao cliente	Orçamento econômico financeiro	
Administração de vendas	Legislação trabalhista e tributária	
Chefia e Liderança	Análise de contratos	
Sistema 5 “S”		
Qualidade no atendimento ao cliente		
Disponibilidade para viagens		
Possuir carro próprio		
Auditoria		

Avaliações:

F1 = F	F4 = F2	PONTOS = 583
F2 = G	F5 = E	GS = 12
F3 = F	F6 = B	-

3.5.9. Gerente Industrial

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Diretor Comercial/Industrial

Responde pelo gerenciamento das atividades de compras, almoxarifado, expedição, zeladoria, produção, manutenção industrial, qualidade, provendo os recursos necessários a eficácia administrativa/produtiva, visando assegurar o cumprimento das políticas; e metas estabelecidas.

Tarefas Detalhadas

- Responder pelo gerenciamento das atividades de compras, almoxarifado, expedição, segurança, zeladoria, produção, manutenção industrial, elaborando plano de atividades, baseando-se em objetivos e metas a serem alcançadas e na disponibilidade de Recursos Humanos e materiais.
- Estabelecer metas e procedimentos, definindo prioridades e programas de atuação junto aos departamentos subordinados, acompanhando atividades, através de relatórios e índices estatísticos de produção.
- Avaliar resultados de programas e objetivos traçados, baseando-se em informações e /índices diversos, solucionando desvios e problemas diversos.
- Distribuir e orientar tarefas, delegando responsabilidades, discutindo, propondo e analisando sugestões para correção de falhas e desvios inerentes a sua área de atuação.
- Participar na elaboração das metas e objetivos globais a serem alcançados, colaborando com sugestões, repassando experiências e informações, visando contribuir para a definição e melhorias dos objetivos gerais e específicos.
- Prestar informações aos órgãos diretivos, colegas e subordinados, sobre procedimentos e resultados de sua área, visando à avaliação geral e específica das políticas aplicadas, tomadas de decisões e a conjugação da sua com outras gerências da Empresa.
- Prestar informações aos órgãos diretivos, colegas e subordinados, sobre procedimentos e resultados de sua área.
- Desenvolver projetos estruturais, de automação, mecânica, pneumática, matrizes para produção e ferramentaria, investigando, desenvolvendo e aplicando novas tecnologias.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Sinergia; comunicação; tomada de decisão; negociação; iniciativa; visão; motivação; relacionamento interpessoal; trabalho sobre pressão; facilitador; liderança; flexibilidade; capacidade de propor e solucionar problemas; visão sistêmica; organização; pro-atividade.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Superior	Informática avançada	Pós graduação
Gerenciamento industrial	Sistema integrado EMS	Disponibilidade para viagens
Gestão de pessoas	Noções elétrica e mecânica	Possuir carro próprio
Administração Geral	Curso de planejamento	
Noções da qualidade		
Sistema 5 “S”		
Conhecimento ISO		
Conhecimento hidráulica, pneumática, elétrica e mecânica.		
Informática básica		

Avaliações:

Fatores	Gerente Industrial Trainee	Gerente Industrial Jr.	Gerente Industrial Pl.	Gerente Industrial Sr.
F1	F	F	F	F
F2	C	D	E	F
F3	D	E	F	F
F4	D2	D2	E2	F3
F5	C	D	E	E
F6	C1	D2	E3	E4
Pontos	359	418	526	605
GS	09	10	11	12

3.5.10. Supervisor de Movimentação de Materiais

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Industrial

Supervisiona as atividades de expedição de cargas, emissão e controle de notas fiscais, preparação de cargas, carregamento de caminhões e recepção de matéria-prima.

Tarefas Detalhadas

- Conferir e liberar o pagamento de fretes.
- Executar homologação de sub-contratos.
- Acompanhar treinamentos.
- Orientar as atividades de controle e emissão de notas fiscais, conferência de pedidos e preparação de cargas.
- Verificar a preparação de cargas e estoques, analisando e comparando pedidos em carteira com os estoques.
- Determinar a montagem de cargas, baseando-se em pedidos em carteira e estoque.
- Autorizar carregamento de caminhões, emitindo ordens de carregamento, acompanhando e orientando os serviços.
- Executar tarefas correlatas conforme exigências de rotina ou instruções do superior imediato.
- Coordenar a recepção de matéria-prima.
- Coordenar a organização dos estoques dos produtos acabados.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Sinergia; comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho sobre pressão; facilitador; liderança; flexibilidade; capacidade de propor e solucionar problemas; negociação; organização.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Médio (comp)	Sistema interno EMS	Ensino Tecnológico
Administração de materiais	Conhecimento em logística	Ensino Superior
Conhecimento Legislação fiscal (básico)	Conhecimento Legislação fiscal (avançada)	Disponibilidade de mudança de horário
Sistema 5”S”		
Noções de qualidade		
Informática básica		
Conhecimento em cotação		
Conhecimento em negociação		
Conhecimento de percursos rodoviário		

Avaliações:

F1 = D	F4 = D2	PONTOS = 270
F2 = D	F5 = C	GS = 07
F3 = D	F6 = D3	-

3.5.11. Supervisor de Processos

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Industrial

Supervisiona e orienta as atividades de produção e manutenção industrial e da qualidade, manutenção industrial e qualidade, provendo recursos e condições de desenvolvimento das atividades, prestando informações técnicas e administrativas, visando sinergia grupal e qualidade nos trabalhos efetuados.

Tarefas Detalhadas

- Gerir o processo produtivo em todas as etapas, visando: produtividade, qualidade do produto, disciplina e segurança da equipe de subordinados.
- Fornecer suporte técnico aos Operadores de Máquinas, orientando-os para operar equipamentos dentro dos padrões da boa técnica.
- Manter a harmonia dos trabalhos, distribuindo as tarefas de acordo com as necessidades da empresa, remanejando colaboradores, promovendo treinamentos internos (posto-a-posto), divulgando objetivos, estimulando e cobrando resultados da força de trabalho.
- Implementar, atualizar e desenvolver ações preventivas para aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade pertinente à área de atuação.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Sinergia; comunicação; relacionamento interpessoal; trabalho sobre pressão; liderança; flexibilidade; visão sistêmica; organização.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Técnico	Tecnologia em soldas	Ensino Superior (comp)
Supervisão, formação e desenvolvimento gerencial.	Curso de metrologia	Disponibilidade para viagens
Curso Chefia e liderança.	Gestão de qualidade	Disponibilidade de mudança de horário
Leitura e interpretação de	Administração do tempo e	Possuir carro próprio

desenhos (elétrico/mecânicos)	de produção.	
Desenho elétrico/mecânico	Controle de produção	
Sistema 5”S”	Conhecimento em chaparia	
Noções de qualidade	Conhecimento metalúrgico	
Projetos mecânicos		
Informática		

Avaliações:

F1 = D	F4 = D1	PONTOS = 323
F2 = D	F5 = D	GS = 08
F3 = E	F6 = E4	-

3.5.12. Supervisor de Produção

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Industrial

Supervisiona e orienta as atividades de produção, provendo recursos e condições de desenvolvimento das atividades, prestando informações técnicas e administrativas, visando sinergia grupal e qualidade nos trabalhos efetuados.

Tarefas Detalhadas

- Supervisionar as atividades dos programadores de produção.
- Supervisionar as atividades do Auxiliar de Supervisor de Produção.
- Gerir o processo produtivo em todas as etapas, visando: produtividade, qualidade do produto, disciplina e segurança da equipe de subordinados.
- Fornecer suporte técnico aos Operadores de Máquinas, orientando-os para operar equipamentos dentro dos padrões da boa técnica.
- Manter a harmonia dos trabalhos, distribuindo as tarefas de acordo com as necessidades da empresa, remanejando colaboradores, promovendo treinamentos internos (posto-a-posto), divulgando objetivos, estimulando e cobrando resultados da força de trabalho.
- Executar projeto de ferramental e de equipamentos, sempre que necessário.
- Implementar, atualizar e desenvolver ações preventivas para aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade pertinente à área de atuação.
- Desenvolver novos produtos em conjunto com o departamento comercial e logística.
- Executar outras tarefas correlatas, conforme exigências de rotina ou instruções do Superior Imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Solucionar problemas; comunicação; flexibilidade; adaptação; motivação; desenvolver equipes; visão sistêmica; tomada de decisão; assertividade; inovação; relacionamento interpessoal; organização.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Técnico	Tecnologia em soldas	Ensino Superior (completo)
Supervisão, formação e desenvolvimento gerencial.	Curso de metrologia	Disponibilidade para viagens
Curso Chefia e liderança.	Gestão de qualidade	Disponibilidade de mudança de horário
Leitura e interpretação de desenhos (elétrico/mecânicos)	Administração do tempo e de produção.	Possuir carro próprio
Desenho elétrico/mecânico	Controle de produção	
Sistema 5”S”	Conhecimento em chaparia	
Noções de qualidade	Conhecimento metalúrgico	
Projetos mecânicos	Curso de planejamento	
Informática		

Avaliações:

F1 = D	F4 = D1	PONTOS = 323
F2 = D	F5 = D	GS = 08
F3 = E	F6 = E4	-

3.5.13. Supervisor de Projetos e Desenvolvimento

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Industrial

Supervisiona e orienta as atividades de projeto e desenvolvimento de novos produtos, provendo recursos e condições de execução das tarefas, prestando informações técnicas e administrativas, visando sinergia grupal e qualidade nos trabalhos efetuados.

Tarefas Detalhadas

- Apoiar o processo produtivo em todas as etapas, visando: produtividade e qualidade do produto.
- Fornecer suporte técnico à manutenção e produção, orientando-os para operar equipamentos dentro dos padrões e aperfeiçoando as novas técnicas.
- Implementar, atualizar e desenvolver ações preventivas para aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade pertinente à área de atuação.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Solucionar problemas; comunicação; flexibilidade; adaptação; motivação; desenvolver equipes; visão sistêmica; tomada de decisão; assertividade; inovação; relacionamento interpessoal; organização.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Técnico	Tecnologia em soldas	Ensino Superior (completo)
Supervisão, formação e desenvolvimento gerencial.	Curso de metrologia	Disponibilidade para viagens
Curso Chefia e liderança.	Gestão de qualidade	Disponibilidade de mudança de horário
Leitura e interpretação de desenhos (elétrico/mecânicos)	Administração do tempo e de produção.	Possuir carro próprio
Desenho elétrico/mecânico	Controle de produção	
Sistema 5”S”	Conhecimento em chaparia	
Noções de qualidade	Conhecimento metalúrgico	
Projetos mecânicos	Curso de planejamento	

Informática	Gestão de manutenção	
Planejamento	ISO	

Avaliações:

F1 = D	F4 = D1	PONTOS = 323
F2 = D	F5 = D	GS = 08
F3 = E	F6 = E4	-

3.5.14. Supervisor de Laminação

Categoria: Mensalista

Nível Superior: Gerente Industrial

Supervisiona e orienta as atividades de produção, provendo recursos e condições de desenvolvimento das atividades, prestando informações técnicas e administrativas, visando sinergia grupal e qualidade nos trabalhos efetuados.

Tarefas Detalhadas

- Supervisionar as atividades de produção de laminados, provendo recursos necessários e sanando problemas inerentes a:
 - a) Trabalho de auxílio nas diversas fases de produção
 - b) Encaminhamento e laminação de produtos
 - c) Transporte de matéria-prima e produtos através da operação de pontes rolantes.
 - d) Pré-classificação e controle de qualidade de produtos
 - e) Produção através da operação de máquinas de pequena a grande complexidade.
 - f) Preparação e corte de chapas de aço, através da operação de equipamentos de corte.
 - g) Responde pelo índice de produtividade, relacionando-se com outros setores da imprensa, solicitando serviços de manutenção, buscando soluções para problemas relativas a sua área de atuação, prestando informações diversas a Chefia imediata, subordinações e colegas, solicitando materiais necessários ao bom andamento dos trabalhos.
- Gerir o processo produtivo em todas as etapas, visando: produtividade, qualidade do produto, disciplina e segurança da equipe de subordinados.
- Fornecer suporte técnico aos Operadores de Máquinas, orientando-os para operar equipamentos dentro dos padrões da boa técnica.
- Manter a harmonia dos trabalhos, distribuindo as tarefas de acordo com as necessidades da empresa, remanejando colaboradores, promovendo treinamentos internos (posto-a-posto), divulgando objetivos, estimulando e cobrando resultados da força de trabalho.
- Executar projeto de ferramental e de equipamentos, sempre que necessário.

- Implementar, atualizar e desenvolver ações preventivas para aperfeiçoamento do Sistema da Qualidade pertinente à área de atuação.
- Desenvolver novos produtos em conjunto com o departamento comercial e logística.
- Executar outras tarefas correlatas, conforme exigências de rotina ou instruções do Superior Imediato.

Competências Comportamentais:

Perfil Comportamental

Solucionar problemas; comunicação; flexibilidade; adaptação; motivação; desenvolver equipes; visão sistêmica; tomada de decisão; assertividade; inovação; relacionamento interpessoal; organização.

Competências Técnicas:

Perfil Profissional

Indispensável (precisa ter para iniciar)	Necessário (pode ser treinado)	Desejável (será o diferencial)
Ensino Técnico	Tecnologia em soldas	Ensino Superior (completo)
Supervisão, formação e desenvolvimento gerencial.	Curso de metrologia	Disponibilidade para viagens
Curso Chefia e liderança.	Gestão de qualidade	Disponibilidade de mudança de horário
Leitura e interpretação de desenhos (elétrico/mecânicos)	Administração do tempo e de produção.	Possuir carro próprio
Desenho elétrico/mecânico	Controle de produção	
Sistema 5”S”	Conhecimento em chaparia	
Noções de qualidade	Conhecimento metalúrgico	
Projetos mecânicos	Curso de planejamento	
Informática		

Avaliações:

F1 = D	F4 = D	PONTOS = 353
F2 = F	F5 = D	GS = 08
F3 = E	F6 = E4	-

3.6. Avaliação de Cargos

3.6.1. Objetivo

Com a ajuda de critérios lógicos e consistentes, o conteúdo de um cargo pode ser avaliado e uma hierarquia estabelecida entre todos os cargos da Empresa. Os cargos são avaliados por Diretores, Gerentes, Supervisores ou Chefias imediatas, de diversas áreas da Empresa. A avaliação dos cargos se dá pelo sistema de pontos.

3.6.2. Fatores

F1 = Escolaridade

F2 = Experiência

F3 = Iniciativa

F4 = Contatos

Considerar a partir do grau D:

- 1) Contatos esporádicos (raro / acidental)
- 2) Contatos frequentes (repetitivo / assíduo)
- 3) Contatos constantes (inalterável / fixo / imutável)

F5 = Complexidade das tarefas

F6 = Supervisão exercida

3.6.3. Tabela de Pontos

Cargos Mensalistas

Fator 1 - Escolaridade

A = 20 B = 32 C = 50 D = 80 E = 126 F = 200

Fator 2 - Experiência

A = 18 B = 25 C = 35 D = 48 E = 67 F = 93 G = 130

Fator 3 - Iniciativa

A = 16 B = 22 C = 31 D = 43 E = 60 F = 83

Fator 4 - Contatos

A = 16 B = 18 C = 21 D1 = 26 D2 = 31 D3 = 36
E1 = 43 E2 = 50 E3 = 59 F1 = 70 F2 = 83 F3 = 97

Fator 5 - Complexidade das Tarefas

A = 15 B = 22 C = 32 D = 47 E = 70

Fator 6 - Supervisão Exercida

A = 15 B = 17 C1 = 18 C2 = 21 C3 = 23 C4 = 26 D1 = 28
D2 = 32 D3 = 36 D4 = 40 E1 = 45 E2 = 50 E3 = 56 E4 = 62

3.6.4. Posição dos Grupos na Tabela Salarial

MENSALSITAS	
Grupo Salarial (GS)	Pontos
01	100 – 116
02	117 – 136
03	137 – 160
04	161 – 188
05	189 – 220
06	221 – 258
07	259 – 302
08	303 – 354
09	355 – 415
10	416 – 486
11	487 – 569
12	570 – 652

Tabela 1

3.7. Remuneração

3.7.1. Tabela Salarial

TABELA SALARIAL - BASE CURITIBA - VALORES EM UNIDADES MONETÁRIAS									
GS	PONTOS	ADM	EFET	ENQ.	PADRÃO	MERC.P.	M1	M2	M3
1	100 - 116	173	185	198	212	227	243	260	278
2	117 - 136	212	227	243	260	278	297	318	340
3	137 - 160	260	278	298	319	341	365	390	418
4	161 - 188	319	341	365	391	418	447	479	512
5	189 - 220	391	418	448	479	513	548	587	628
6	221 - 258	479	513	548	587	628	672	719	769
7	259 - 302	587	628	672	719	769	823	881	943
8	303 - 354	719	769	823	881	942	1.008	1.079	1.155
9	355 - 415	881	943	1.009	1.079	1.155	1.236	1.322	1.415
10	416 - 486	1.079	1.155	1.235	1.322	1.414	1.513	1.619	1.733
11	487 - 569	1.322	1.415	1.514	1.620	1.733	1.854	1.984	2.123
12	570 - 652	1.620	1.733	1.855	1.985	2.123	2.272	2.431	2.601

Tabela 2

3.7.2. Composição da Remuneração

- Salário base conforme tabela salarial;
- Pacote de Benefícios, de acordo com o cargo, porém não definido claramente;
- Participação nos Resultados, metas: global e específicas.

3.8. Diagnóstico

Em recente pesquisa realizada na empresa, nos meses de abril e maio de 2009, uma das rupturas levantadas pelos pesquisados, foi justamente a necessidade de uma política salarial clara e definida. Porém, em outro ponto da pesquisa, também ficou claro de que nada adiantaria a empresa possuir uma política salarial, se a mesma não fosse cumprida. Atualmente o grande problema está vinculado com o salário de admissão, onde após o período de experiência, o colaborador não recebe o reajuste por ter sido aprovado. A empresa possui um sistema de Avaliação Funcional, o que, em muitos casos, se o colaborador é bem avaliado, confunde com a possibilidade de um reajuste salarial. Para os cargos gerenciais não existe uma política de remuneração, os reajustes são concedidos apenas em épocas de Convenção Coletiva de Trabalho – CCT's, sendo aplicado, quase que constantemente, o limitador salarial, índice este que limita o percentual de reajuste nos salários. Com relação aos benefícios concedidos, são os mesmos aplicados em todos os níveis da empresa, não existindo uma diferenciação.

4. PROPOSTA

4.1. Objetivo:

Orientar e assistir as Gerências e demais colaboradores da Perfipar quanto à sua Política de Remuneração.

4.2. Política Salarial

A) O crescimento dos colaboradores da Perfipar dar-se-á no sentido vertical através de promoções, e o deslocamento no sentido horizontal dar-se-á através das simples alterações de salários.

B) A Política Salarial será revisada integralmente a cada ano ou parcialmente, quando necessário, visando manter instrumentos efetivos para o controle de custos da remuneração, não perdendo de vista os aspectos essenciais para o aprimoramento da produtividade.

C) A Perfipar situar-se-á em relação aos salários, acompanhando o mercado.

4.3. Estrutura de Cargos

Os cargos da Perfipar estão distribuídos em duas categorias denominadas:

- Horistas
- Mensalistas

4.4. Grupo Salarial

A) O Grupo Salarial é a escala dos salários de um cargo ou de um conjunto de cargos divididos nos diversos níveis: será mantida a nomenclatura existente.

- Salário de admissão
- Efetivação
- Enquadramento
- Padrão
- Mercado Perfipar
- Méritos (três níveis)

B) A cada Grupo Salarial corresponde uma pontuação intermediária, com base em um ponto máximo e mínimo, formulado pelo critério de cálculos matemáticos (PG) onde os cargos de valor relativo próximo estão enquadrados.

C) Compete ao Departamento de RH a determinação dos grupos salariais de cada cargo, após a avaliação do mesmo.

4.5. Procedimentos e Responsabilidades

4.5.1. Criação de Novos Cargos

A) Somente será criado novo cargo quando a tarefa ou atribuição determinar uma necessidade imediata para a realização dessa atividade na empresa, sem que se possa distribuí-la entre os cargos existentes.

B) A chefia imediata antes de preencher a vaga, deve procurar o Departamento de R.H. para proceder à descrição e avaliação precisa do novo cargo e estabelecer o salário de admissão.

C) Compete aprovar a criação de novos cargos ao Gerente da Unidade, bem como ao Departamento de RH.

Obs.: A criação de um novo cargo deve obedecer e vincular-se a atual estrutura da Perfipar.

4.5.2. Eliminação de Cargos

A) Se um determinado cargo vier a perder o conteúdo original, cabe ao Departamento de RH eliminá-lo da estrutura organizacional da Perfipar em concordância com a Gerência da área envolvida.

4.5.3. Auditoria de Cargos

Cabe a gerência, a verificação de coerência entre a atividade desempenhada e o cargo descrito.

4.5.4. Descrição/Avaliação/Reavaliação de Cargos

4.5.4.1. Responsabilidade do RH

Executar as atividades abaixo relacionadas:

- **Levantamento das Funções dos Cargos:**

Para executar o levantamento das funções é utilizado como critério a entrevista ou observação direta ou ambas.

- **Descrição de Cargos:**

É o relato formal e sistematizado das atribuições, deveres e responsabilidades inerentes aos cargos existentes na Perfipar.

- **Avaliação de Cargos:**

É a análise dos requisitos, funções e níveis de responsabilidade e complexidade pertinentes a cada cargo em relação aos fatores e seus graus.

Compete aprovar a criação de novos cargos ao Gerente da Unidade envolvida, bem como ao Departamento de RH e Diretoria, se necessário ou assim desejar.

4.5.4.2. Alterações de funções

Quando houver necessidade de alterar, ampliar ou reduzir funções de cargos por solicitação da Chefia imediata, o cargo será redescrito e reavaliado.

Obs.: O cargo que apresentar alteração no grupo salarial, compete a aprovação da Diretoria. O cargo que não apresentar alteração no grupo salarial, compete a aprovação do Gerente da Unidade e ao Departamento de RH.

4.5.4.3. Fusões de cargos

Quando dois ou mais cargos tiverem atribuições semelhantes, mesmo nível de responsabilidade, serão fundidas num único cargo, visando racionalizar e simplificar o Sistema de Cargos e Salários. Após, o novo cargo é avaliado, ajustando-se aos demais existentes na escala hierárquica da Perfipar.

4.5.5. Admissões

A) A admissão de empregados que não tenham os seus cargos classificados na estrutura de Cargos e Salários da Perfipar, deve ser determinado pela média do GS, determinado pelo RH, até que a avaliação do mesmo seja realizada.

B) É denominado “Salário de Admissão” o primeiro nível de cada Grupo Salarial que é estabelecido para o empregado por ocasião do seu ingresso na Empresa.

Obs.: Caso o salário seja insuficiente para atrair e/ou admitir empregados com valor

inicial no Grupo Salarial, o departamento de RH deve consultar a Diretoria para determinar outro valor no respectivo Grupo Salarial.

4.5.6. Transferências

- A) Remanejamento de um colaborador entre unidades ou departamentos, de um mesmo grupo econômico.
- B) Toda transferência só poderá ser realizada havendo consenso entre as áreas interessadas e o colaborador envolvido.
- C) A transferência de domicílio temporária ou definitiva deve ser aprovada pelo Gerente e pelo Diretor responsável.

Obs.: Havendo mudança de domicílio, mesmo que temporária, considerar o que diz o Artigo 469, parágrafo 3º da CLT, acréscimo de 25% de adicional de transferência.

4.5.7. Simples Alteração de Cargo

- A) Denominação dada quando o colaborador passa a exercer outro cargo, não envolvendo alteração salarial ou Grupo Salarial.
- B) Toda simples alteração de cargo dar-se-á por iniciativa da área interessada.
- C) Não será efetivada a alteração de cargo que apresentar prejuízos ao empregado.

Obs.: Entende-se por prejuízos:

- Rebaixamento do Grupo Salarial

4.6. Políticas de Promoção

4.6.1. Promoções Internas

- A) Denomina-se promoção interna quando ocorre a mudança para um cargo de maior responsabilidade e complexidade, cuja classificação na estrutura salarial é superior a do cargo anterior.
- B) A Solicitação de Promoção será de iniciativa do Superior imediato.

C) A alteração do Grupo Salarial se dará exclusivamente quando se configurar uma promoção de cargos.

4.6.2. Aumentos Salariais

A Perfipar aplicará quatro modalidades de aumentos salariais decorrentes de:

- 1 - Reajustes Salariais
- 2 - Aumento por Enquadramento
- 3 - Aumento por Promoção
- 4 - Aumento por Mérito

Obs.: Os itens 2, 3 e 4 são aplicados individualmente.

4.6.3. Reajustes Salariais

A) O reajuste de todos os salários dos empregados da Perfipar será por determinação legal, quer seja nos casos de:

- Convenção Coletiva
- Dissídio Coletivo

Obs.: Poderá ainda haver antecipação salarial do reajuste de convenção por liberalidade da Perfipar ou por acordo coletivo de trabalho.

B) É de responsabilidade do Departamento de RH a elaboração e manutenção das tabelas salariais e sua aprovação compete a Diretoria.

Obs.: A tabela salarial é ajustada sempre que ocorrer o que determina a letra “A” deste item e quando comprovada a defasagem salarial via pesquisas.

4.6.4. Aumento por Enquadramento

- O aumento por enquadramento será considerado quando há elevação do salário do empregado até o nível Mercado Perfipar. Observando sempre o seu desempenho e o tempo estabelecido nos níveis abaixo, de acordo com a “Avaliação Funcional” individual, realizada anualmente:

Categoria Mensalista

Admissional para Efetivação	Após 03 meses
Efetivação para Enquadramento	Após 12 meses
Enquadramento para Padrão	Após 12 meses
Padrão para Mercado Perfipar	Após 12 meses

Tabela 3

Obs.: Os aumentos decorrentes de enquadramento (Efetivação até o nível Mercado Perfipar) terá proposta encaminhada pelo departamento de RH ao Gerente da Unidade ou Supervisor da área envolvida, cabendo a este sua aprovação ou não.

- Toda solicitação de enquadramento salarial por antecipação, redução do tempo no nível salarial, será analisada pelo departamento de RH, devendo ser apreciada pela Diretoria.
- Aumentos por enquadramento, decorrente de uma reavaliação de cargo que obteve alteração no seu grupo salarial, são concedidos conforme o item “A”.

Obs.: Nos casos em que o empregado já desempenha plenamente suas funções, o departamento de RH, após solicitação, elabora juntamente com a Gerência, um programa de recuperação salarial.

- Para novos colaboradores, decorridos 03 (três) meses (período de experiência) da sua admissão e aprovação, compete ao RH, de forma automática, proceder o reajuste para o nível Efetivação.

4.6.5. Aumento por Promoção

- Aumento por promoção é concedido quando for efetivada a promoção, após decorridos 06 (seis) meses de experiência na nova função, considerando o desempenho do empregado no novo cargo. O salário poderá ser elevado até o limite de 15% (quinze por cento).

Obs.: Aumentos subsequentes devem ser concedidos após completar o tempo no nível estabelecido no item **4.6.4, primeiro parágrafo**.

- Quando existir grande diferença entre o salário e o admissional do novo cargo, o Departamento de RH, junto com a Gerência da área envolvida, deve realizar um programa de recuperação salarial.

4.6.6. Aumentos por Mérito

A empresa, a seu exclusivo critério, poderá conceder aumentos por mérito aos seus colaboradores obedecendo as seguintes regras.

- A) O aumento será de 01 (um) nível correspondente ao grau salarial, sendo propostos a intervalos iguais ou superiores a 12 (doze) meses, até o limite do respectivo Grupo Salarial.
- B) O colaborador deverá estar ocupando a, pelo menos 24 (vinte e quatro) meses o atual cargo para tornar-se elegível ao aumento por mérito.
- C) Enquanto não for efetivada a **Avaliação por Desempenho** como instrumento de concessão de aumentos salariais por méritos, o mesmo se desenvolverá como segue:
- É de competência da Gerência, enviar para o Departamento de RH, os casos em que há necessidade urgente de concessão de aumento (méritos) após o nível Mercado Perfipar.
 - Analisada, a proposta será enviada à Diretoria para deferimento, favorável ou não, executando-se a rotina necessária ao que foi definida.

4.6.7. Formação acadêmica

No caso do empregado concluir curso superior, pós-graduação, mestrado ou doutorado ocorrerá o reajuste automático de faixa na ordem de 7% e/ou 14%.

Curso Superior	= + 7%
1ª Pós Graduação	= + 7%
2ª Pós Graduação	= + 14%
Mestrado	= + 14%
Doutorado	= + 14%

4.6.8. Outros Reajustes

Por deliberação da Diretoria, poderão ser concedidos reajustes na ordem de 3%, do total da folha de pagamento, desde que o valor esteja coerente com a realidade da empresa, situação econômica do país e seja incluído no orçamento anual.

Caso este percentual seja atribuído em um ano qualquer, todos os reajustes salariais, decorrentes de promoções, deverão ser contemplados, não havendo compensações.

Ex.: Se o valor de folha de pagamento no mês de Janeiro for de 137.000 x 3% = 4.110* que divididos pelo piso atual (ver tabela 2) corresponde à contratação de 24 novos colaboradores; ou se aplicarmos 7% de reajuste, para piso salarial, do admissional para o efetivo, este reajuste poderia ser contemplado para 342 colaboradores que estejam neste nível. Esta proporção diminui drasticamente com salários de valor mais alto.*

*(*)Valores em unidades monetárias.*

4.6.9. Bônus PPR

Bônus de 10 à 20% do salário base para as Filiais de Vendas, caso a meta estabelecida para as filiais, supere os 120% do PPR.

Para os demais cargos gerenciais, de acordo com o resultado do PPR anual, um bônus de 50% do somatório do PPR anual (1º e 2º semestres), pago no final de ano.

4.6.10. Prêmio por tempo de empresa

Tempo	10 anos	15 anos	20 anos	25 anos (**)	30 anos (**)
Salários	1x	1,5x	2x	2,5x	3x

Tabela 4

(**) Mais viagem nacional de uma semana, com direito a 01 (um) acompanhante.

4.7. Compensações Salariais

Remuneração indireta, aquela que o colaborador recebe, objetivando a satisfação das necessidades individuais, proporcionando um ambiente mais harmonioso e com significativo bem estar.

São divididas em 06 (seis) categorias de cargos:

Benefícios	Supervisor	Gerência Industrial	Gerência de Filial	Gerência Comercial	Ger. Geral Comercial	Gerências Administ.
Ticket Combustível			X (111)	X (111)	X (111)	X (66)
Ticket Alimentação	X (44)	X (88)	X (66)	X (111)	X (155)	X (111)
Custeio Universitário	X (50%)	X (50%)	X (50%)			
Pós / MBA / Mestrado ou Doutorado		X (50%)	X (50%)	X (50%)	X (70%)	X (50%)
Plano de Saúde (\$)			X (44)	X (111)	X (133)	X (111)
Seguro de Vida-prêmio	4444	6666	6666	8888	11111	8888
Reembolso Farmácia	Limite 11	Limite 22	Limite 15	Limite 33	Limite 44	Limite 33

Tabela 5 – Valores em unidades monetárias.

4.8. Considerações Finais Sobre a Proposta

Não será permitida em hipótese alguma:

- A) Aumentos salariais que atinjam 15% (quinze por cento) do número de empregados de uma mesma Diretoria, Departamento, Setor ou Área para não configurar aumento coletivo.

- B) Aumentos salariais superiores a 15% (quinze por cento) aplicados em uma única vez. Acima destes níveis, ver **item 4.6.4. e 4.6.5.**
- C) Alteração salarial com retroação.
- D) As proposições salariais, independente do motivo, deverão ser encaminhadas até o dia 20 (vinte) do mês de avaliação ao Departamento de Recursos Humanos. Após esta data o aumento será efetivado no mês seguinte.
- E) Para todos os casos de aumentos salariais, promoções internas, simples alterações de cargos e admissões em que a Gerência opte pelo empregado que possui somente a experiência (comprovada) e não a escolaridade, será considerada a escolaridade atual do mesmo, se ela estiver abaixo do fator determinado via avaliação de cargo, o empregado envolvido será remunerado até o nível padrão do grupo salarial em que o cargo está inserido, não sendo permitido reajustes por méritos.

São responsabilidades da Diretoria e Gerências:

- 1) Administrar os salários de sua área de atuação, conforme determina estas normas e procedimentos.
- 2) Informar aos seus subordinados suas condições salariais, explicando o processo de administração de cargos e salários.
- 3) Sempre quando necessário, propor ao Departamento de RH as alterações salariais e de cargos, promoções internas, transferências, admissões, avaliações, reavaliações, conforme os itens mencionados.

4.9. Plano de Implantação da Política de Remuneração Gerencial

1. Análise do impacto com a implantação desta nova Política;
2. Apresentação da proposta a Diretoria da Empresa;
3. Sendo aprovada, elaboração do procedimento;
4. Treinamento dos gerentes e supervisores;
5. Adequação da remuneração dos Gerentes a Política definida;
6. Divulgação da Política aos demais empregados;

5. CONCLUSÃO

Desenvolver, estruturar, implementar e manter uma política de remuneração que possa contribuir para a atração, a retenção e a motivação das pessoas é um grande desafio para os gestores de Recursos Humanos. Demonstrar, através da correta implantação da Política de Remuneração, que é possível a empresa tornar-se competitiva através de seus Recursos Humanos.

O desafio do processo está em equacionar as ações, considerando o ambiente que norteia a formatação do desenho do sistema salarial, onde é possível destacar:

- A expectativa das pessoas, não importando o cargo, a posição hierárquica, a formação ou a competência, pois as pessoas sempre têm a percepção de que o salário recebido poderia ser maior ou não é o mais "justo". Esse posicionamento pode ser subjetivo, em função da sua autovalorização ou objetivo, quando comparado ao mercado ou quando comparado com outras pessoas dentro da organização.

É importante destacar que nem sempre esta comparação é a mais adequada ou correta, pois não é feita com critério e, em muitas vezes, compara-se a pessoa, sem levar em conta natureza das funções desenvolvidas ou o título do cargo, independentemente da estrutura organizacional presente ou conteúdo do cargo (principais atividades).

- Recursos disponíveis: as organizações precisam definir o seu orçamento em relação ao investimento a ser realizado na gestão salarial. O dimensionamento deveria levar em consideração o conceito de remuneração estratégica, ou seja, em função do nível de negócios, perfil requerido dos cargos, grau de importância relativo entre eles, complexidade dos processos e as competências dos profissionais poder-se-ia estabelecer o balanceamento dos valores a serem pagos e assim facilitar a gestão dos investimentos, pois o próprio gestor passa a ser o administrador do seu orçamento, considerando algumas ferramentas disponibilizadas pela área de Recursos Humanos. Infelizmente, na prática, isto não acontece e, em muitas situações, os valores acabam sendo estabelecidos sem

uma visão mais integrada e perdendo a sua eficácia quando de situações de oscilação em se tratando dos negócios.

Ganhar um bom salário não basta. Para o profissional interessado em remuneração, o que importa é obter grandes resultados e ser recompensado à altura por isso. Competitivo e ambicioso, ele se dedica intensamente ao trabalho, assume riscos, supera metas e se sacrifica para receber um bônus polpudo e, se calhar, um aumento por mérito no fim do ano. Quase todo profissional, em determinado momento da carreira, tem a remuneração como prioridade. “O salário move muita gente, principalmente entre o segundo e o oitavo ano de carreira, quando se está em busca de independência financeira”, diz o professor Joel Dutra, coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (FIA), de São Paulo

No nível gerencial, a oferta de incentivos de longo prazo, como planos de opções de ações e bônus diferidos, ainda é baixa no país, mas tende a crescer. Antes de escolher uma empresa ou um pacote, se faz necessário uma avaliação do potencial de crescimento dos negócios, pois seus ganhos vão depender disso. O maior risco de quem quer remuneração é buscar os resultados a qualquer custo e depois não conseguir mantê-los. Esta situação é conhecida como executivo de curto prazo, que, para atingir suas metas, deteriora as relações com os colegas e subordinados. Outro perigo é comprometer a qualidade de vida em nome do bônus. No futuro, o preço a ser pago com problemas de saúde e crises familiares pode ser alto.

No caso da Perfipar, uma empresa de origem familiar e capital 100% nacional, esta forma clássica precisa ser solidificado para que seja possível pensar, em um futuro não tão distante, a necessidade da implantação desta Política de Remuneração.

Com a adoção desta Política, de acordo com a minha percepção é uma alternativa de tamanha importância na questão, principalmente, de motivação das Gerências, envolver de forma mais direta nas metas e objetivos da empresa, fazendo os mesmos serem donos do negócio Perfipar e disseminar aos demais níveis da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Editora Campus.
2. MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. (2000). Administração de RH. São Paulo, Editora Atlas.
3. PONTES, Benedito Rodrigues (2002). Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Editora LTR.
4. PASCHOAL, Luiz (2007). Administração de Cargos e Salários – Manual Prático e Novas Metodologias. Rio de Janeiro, Editora Qualitymark.
5. Sítio: www.rh.com.br
6. Sítio: www.brasil.cat.com
7. Sítio: www.arcelormital.com
8. Sítio: www.sonaecom.pt/
9. PEREIRA, Suzana (2003). Modelos de Remuneração Variável – Jornal do Comercio, coluna Gestão de Talentos. Recife.
10. PERFIPAR S/A, Manufaturados de Aço (2006). Manual de Cargos e Salários.