

## Plano de Carreira Empresarial

SILVA, Franciele de Souza Ribeiro

BUENO, Thaina Ferreira

ORIENTADOR: BORCSIK, Luiz Alberto

Universidade São Francisco

### RESUMO

Este trabalho de Conclusão de Curso, teve como objetivo a elaboração de um plano de cargos e salários para uma empresa que está há mais de 30 anos no mercado de produtos químicos e técnicas de tratamento, situada na cidade de Valinhos, estado de São Paulo. A empresa busca constantemente desenvolver e oferecer produtos inovadores, seguros e eficazes para desinfecção de água prezando sempre pela saúde e pelo bem-estar de seus consumidores. O objetivo geral deste trabalho é definir como um Plano de cargos e salários podem contribuir e ajudar a gestão de recursos humanos da empresa. A elaboração desse estudo permitirá uma definição da remuneração mais adequada para cada cargo existente na empresa, objeto do estudo, e o seu gestor poderá gerir os funcionários e orientá-los a aplicar o que deve ser desempenhado em cada função. A empresa que investe no funcionário, proporciona a ele o treinamento adequado para o desempenho da função, e a expectativa é de obter produtividade, ao mesmo tempo trazendo crescimento para a empresa; é preciso também que a organização busque ferramentas de gestão para que seus colaboradores sejam motivados e permaneçam na empresa, para isto é necessário que o ambiente de trabalho esteja limpo, organizado e com conforto, para que todos possam executar suas funções com agilidade.

**Palavras chaves:** Salário, Cargos, Produtos, Carreira.

### INTRODUÇÃO

A valorização do trabalho, promovendo a adequada repartição das verbas salariais, preservando a consistência interna e ajuste aos níveis praticados no

mercado, levando em consideração o perfil de competência profissional, o desempenho profissional e o grau de contribuição individual e coletivo. Com base nesta afirmação, o presente artigo teve como objetivo a elaboração de um plano de cargos e salários para uma empresa que está há mais de 30 anos no mercado de produtos químicos, para proposta da implantação do referido projeto, será necessário:

- Estimular o Autogerenciamento da Carreira Profissional;
- Remunerar o trabalho de forma clara e transparente de acordo com regras estabelecidas e com a legislação trabalhista vigente;
- Disponibilizar parâmetros para desenvolvimento profissional;
- Estabelecer diretrizes para a administração da remuneração nos diversos momentos do processo;
- Criar condições motivacionais e de melhoria da autoestima do funcionário; e
- Melhorar os resultados organizacionais.

Conforme Kornberger (2011) “Organizações são estruturas sistematicamente constituídas que relacionam pessoas, objetos, conhecimento e tecnologias, em um projeto concebido para alcançar fins específicos.” Ou seja, qualidade na gestão de recursos humanos ou na gestão de pessoas é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois é a mesma que cuida da relação de troca que há entre o trabalhador e a organização, onde o primeiro fornece o trabalho e o segundo fornece remuneração por este trabalho. O papel do Recursos

Humanos é fazer com que essa relação de troca seja justa e positiva, resultando no crescimento contínuo de ambos.

Diante do exposto, muitos profissionais com o passar dos anos acabam perdendo rendimento, ocasionando assim falta de produtividade, atrasos na entrega de suas demandas e demais fatores que para a companhia acarretam diversos prejuízos financeiros. Tudo isso podemos considerar como uma consequência da falta do planejamento de Plano de carreira ou cargos e salários. A falta deste na organização compromete a eficácia das metas e objetivos organizacionais. Para as empresas, traz a real necessidade de demonstrar que esta ferramenta funciona como uma espécie de manual com diretrizes de cada cargo e funções existentes, onde ali são definidas as competências necessárias para que cada profissional compreenda suas atividades e remuneração adequada as suas atribuições.

Fazem parte do Plano de Cargos e Salários ou da Gestão de Cargos e Salários: a própria estrutura de cargos, a pesquisa, a tabela e a política salarial, que visam estabelecer regras e orientações a serem seguidas nos casos de contratação, progressão de carreira vertical e horizontal, como promoções e reajustes por mérito ou espontâneos, recrutamento interno, inclusive o conjunto de requisitos exigidos para cada cargo. Com base nisso, a empresa torna os processos de promoção e reajustes de salários mais claros.

Uma das práticas mais comuns entre dentro de um Sistema de Gestão de Pessoas, é o plano de Cargos e Salários, também conhecido como Gestão de Cargos e Salários, em que após atender as necessidades básicas do colaborador, a empresa busca potencializá-lo para alcançar prestígio, autoestima e a auto-realização

De forma geral, podemos definir o Plano de Cargos e Salários como uma ferramenta que possibilita à empresa organizar os cargos de acordo com sua relevância para o negócio da corporação, a partir de uma avaliação profunda e assim, oferecer salários de estejam alinhados às responsabilidades exigidas para cada cargo e ao comparativo feito com o mercado.

Segundo Chiavenato (1997), uma administração adequada de cargos e salários traz benefícios para organização, como:

1. Estrutura de cargos,
2. Menores Custos,
3. Melhor retorno.

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa estudada se chama HidroAll do Brasil, a empresa é brasileira, com sede em Valinhos, no interior de SP. E atualmente é voltada com os seus objetivos em produzir produtos clorados para água e já está no mercado a mais de 30 anos.

Para entender melhor o ramo de negócio da empresa, trazemos a definição do que é produtos clorados, segundo a Embrapa (abril, 2008): “Compostos clorados são substâncias que contém um átomo de cloro em sua composição, podendo ser de origem inorgânica e orgânica”.

A empresa HidroAll do Brasil, já possui a filosofia corporativa, conforme consta, tem como **Missão**: “desenvolver e fabricar produtos destinados a desinfecção e purificação de água, alimentos e processos visando proporcionar

saúde, qualidade de vida, e bem-estar às pessoas.” Sua **Visão** é “ser entre as três maiores empresas do Brasil nesse segmento e estar presente em todo território nacional”. Os **Valores** da HidroAll, são fabricar produtos altamente confiáveis, de qualidade e eficiência, preservando o meio ambiente e trazendo benefícios reais aos usuários. Mantendo relação de profissionalismo, integridade e ética com os colaboradores, clientes e parceiros.

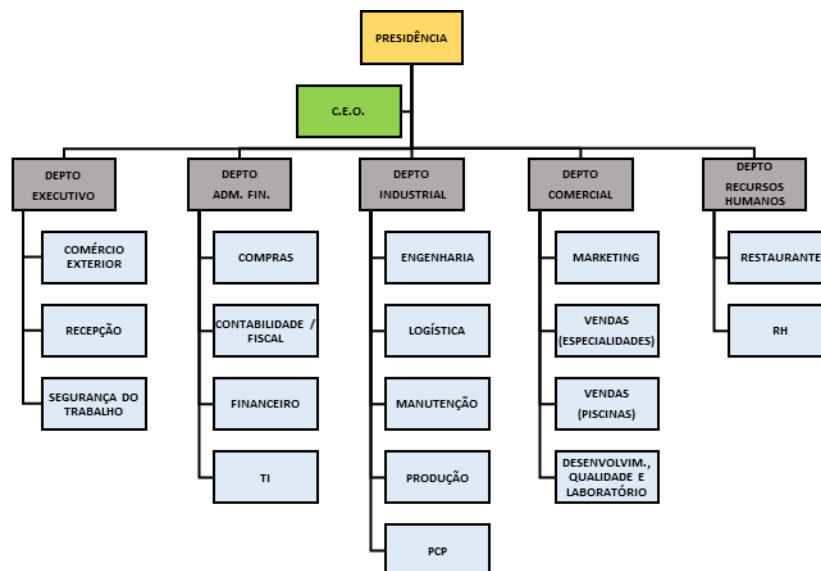
A empresa HidroAll é uma empresa familiar, que desde o início seu carro chefe são produção de cloro para água, tanto para piscinas, quanto na agricultura também. Antigamente a fabricação era bem manual e contava com uma quantidade mínima de pessoas. Através de parcerias e ações a HidroAll teve um aumento significativo e de crescimento econômico em todo o Brasil, hoje em dia já podemos ver em diversas lojas e exposições baldes de cloro da HidroAll para tratamento de água. Hoje em dia nosso quadro de funcionários conta com uma equipe de 140 colaboradores e diversos departamentos, em meses de alta produção a nossa equipe pode chegar em até 160 colaboradores, tudo dependendo da demanda das produções.

A empresa conta hoje com diversos maquinários para a fabricação de produtos tanto para piscinas (cloros, líquidos, refis, e outros kits de limpeza), até a parte que temos de especialidades (Sanitizantes, Saúde Animal, Agricultura, Saneamento Básico e matéria prima).

A área de Recursos Humanos, conta com duas pessoas no departamento, onde implantamos vários treinamentos sobre a rotina e também fabricações para a grande parte dos colaboradores. Buscamos fazer ações motivacionais como premiações, eventos internos, oportunidades de crescimento e desenvolvimento do colaborador. O RH pode tornar e ter profissionais na organização muito eficazes, capaz de resolver problemas e conseqüentemente

trazendo mais resultados para a corporação. Auxiliando assim os objetivos do negócio com excelência e em um curto prazo e deixando um ambiente organizacional saudável. Atualmente já temos um organograma na empresa, conforme imagem abaixo:

Figura 01: Organograma da empresa.



Fonte: A empresa.

## METODOLOGIA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram adotados os métodos de pesquisa descritiva, qualitativa e um estudo de caso para uma elaboração de um artigo que tem como foco a criação de um plano de cargos e salários. Serão pesquisados vários autores para que auxiliem na construção das ideias.

Para FONSECA (2002), *methodos* significa organização e *logus*, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Ou seja, a metodologia é o estudo de uma pesquisa, no caso, pesquisa da empresa HidroAll onde estamos trabalhando.



De acordo com FREITAS e PRODANOV (2013) os tipos de pesquisa podem ter várias classificações e objetivos de repasses de informações. Nela englobam as abordagens que poderíamos ter em cada caso como qualitativa e quantitativas, a natureza que poderíamos seguir como básica e aplicada, onde a diferença é que buscam novos conhecimentos específicos e os objetivos de pesquisas exploratórias, descritivas ou explicativas. A exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. A descritiva objetiva caracterizar um fenômeno, uma população ou relações variáveis. Explicativa, quando buscam identificar os fatores que determinam fenômenos e explicar o porquê das coisas. Sendo assim, nosso trabalho é espécie de objetivo descritivo, pois iremos analisar um possível plano de cargos e salários para os colaboradores da HidroAll.

Conforme o capítulo acima, iremos utilizar o método de pesquisa descritiva, onde são apresentados e abordados aspectos como: descrição, registro, análise, e interpretação de fenômenos atuais. Segundo Cervo; BERVIAN (2007) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (Variáveis) sem manipulá-los. Buscam conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica, e comportamento humano.

Conforme o autor (GIL, 2007) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou até então o estabelecimento entre variáveis”.

Quanto aos tipos de pesquisa e procedimentos, podemos utilizar a pesquisa bibliográfica, pois é um tipo de revisão bibliográfica ou levantamento que utilizamos meios de material já publicado, artigos, livros, internet, etc... “à pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em

material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005). Segundo Marconi e Lakatos (1992) a finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações.

Utilizaremos uma abordagem de forma qualitativa pois é o que se enquadra em todo o trabalho, abordando a relação entre o mundo e a pesquisa (sujeito). Segundo BOGDAN (1982) “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, a pesquisa qualitativa é descritiva”. E podemos citar também que, como temos um contato direto à empresa a facilidade de encontrar e circular com informações são mais fáceis. De acordo com DENZIN e LINCOLN (2006) “a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”.

A pesquisa também se enquadra ao título de estudo de caso, onde estamos buscando detalhamentos sobre um possível plano de cargos e salários para uma empresa, para que consigam gerar motivações dentro da organização. Para YIN (2005):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.



Nas palavras de PÁDUA (2004) “o estudo de caso trata-se de abordagem qualitativa, seja como o próprio trabalho monográfico, seja como elemento complementar em uma coleta de dados”.

A metodologia consiste em estudar os melhores métodos praticados, é a justificativa para abordagem de pesquisa. Ela descreve a estratégia geral de pesquisa que dita a maneira pela qual todas as pesquisas inseridas podem ser realizadas. Dessa forma, nesse tópico iremos trabalhar como as pesquisas sobre a empresa foi realizada.

Na realização deste projeto a análise descritiva irá auxiliar a pesquisar entre os colaboradores e departamentos de Recursos Humanos, diversos fatores para a justificativa de tais cargos dentro da organização e também o “estacione” em alguns. De início reunimos algumas informações importantes que basicamente diretores perguntam e observam no dia que tem alguma promoção/substituição. Podemos citar o tempo de casa, a experiência, o poder de resolver os possíveis problemas, formações para tal função, avaliações de desempenho, tudo englobando para a formação de um plano de cargos e salários.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Considerando o objetivo deste estudo, o embasamento teórico é necessário para interpretação dos dados, discussão dos resultados e entender melhor o funcionamento da gestão. Nos próximos capítulos serão abordados os seguintes tópicos: Administração, Política de Recursos Humanos, Conceitos e Descrição de Cargos.

De acordo com MAXIMIANO (2006), administração seria o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Ressalta que, administrar seria o processo que tem com finalidade garantir a eficiência e a eficácia de um sistema.

Já para CHIAVENATO: a palavra administração tem origem do latim **AD** = (direção para tendência); e **MINISTER** = (subordinação ou obediência) que são aquelas que realizam alguma função sob o comando do outro. Diante disto, Chiavenato dizia que administração é uma ciência que estuda os principais problemas da empresa, visando sempre melhorar através as técnicas propostas de planejamento, organização, direção e controle.

Chiavenato, ano acredita que a melhor maneira de garantir o desenvolvimento de uma empresa no mercado é com uma boa administração assumindo uma postura inovadora, flexível e sustentável.

CHIAVENATO (1997) salienta ainda que:

**Administração** é a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias. (CHIAVENATO, 1997, p. 10).

Segundo OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. (2017) A divulgação da administração no Brasil começou em meados do ano de 1931 com a criação do IDORT (Instituto da Organização Racional do Trabalho) com a finalidade de auxiliar as empresas em questões administrativas, treinamentos aos funcionários e qualificar os profissionais em geral. Ou seja, é um “sistema” que agrupa

princípios, processos e funções para atingirem os processos das empresas, principalmente para ter uma grande eficácia e organização entre os colegas e ter o mínimo de conflitos. Podemos observar que temos cinco essências da administração dentro das organizações, que são: conhecimentos, habilidades, e atitudes do profissional que fazem parte de orientar de forma integrada. O papel é o referido colaborador para que ele possa ter discernimento em sua vida profissional e pessoal para que tenha uma inteligência para sobressair em qualquer situação.

## **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo CHIAVENATO (2014, p. 262) nas políticas de RH são definidas as regras e normas para recrutar, avaliar, contratar, dispensar e no momento de definir as políticas temos que levar em consideração e observar a cultura da empresa. Sendo assim as políticas são regras de RH na qual se referem as maneiras pelas quais organizações pretendem trabalhar com os seus membros e atingir os objetivos propostos pela empresa. As políticas servem também para que a empresa tenha uma orientação assertiva é que impressa que o empregado realize funções indesejada ou ponham em ameaça a função específica. As políticas servem como guia para os seus funcionários, assim, conseguem otimizar o tempo de seus supervisores para resolver ou esclarecer cada caso.

Na obra de CHIAVENATO (2003, p. 178) o autor destaque que: “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados “.

As políticas de recursos humanos quando é executada da maneira correta, pôde-se esperar consequências positivas para a organização e podem variar de acordo com a filosofia e com o ambiente na qual ela está presente.

O autor cita como são os fatores de uma política de recursos humanos desenvolvida:

- Aprimoramento gradativo de técnicas de administração de recursos humanos.
- Aplicação de sadios princípios de administração, desde o topo a base da organização principalmente no que se refere necessidade de relacionamentos e interações humanas de boa qualidade.
- Adequação de salários e benefícios
- Retenção de talentos qualificados e altamente motivado dentro da organização
- Garantia de segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e as oportunidades
- Obtenção de efetiva participação e engajamento das pessoas.

As políticas de RH, no entanto situam códigos de valores éticos da organização, que, por meio delas governa suas relações com os empregados, quanto todos sabem exatamente as regras e as normas o trabalho fica mais transparente e justo.

Quando tudo está bem-organizado, o trabalho tende a fluir de maneira mais eficaz facilitando o dia a dia.

A gestão de Recursos Humanos, de forma geral, tem como um dos seus principais propósitos buscar o equilíbrio entre os objetivos da organização e dos colaboradores, de acordo com MARQUES, (2016). Na busca desse

equilíbrio o RH busca utilizar grandes princípios, conceitos, métodos, técnicas e ferramentas. Podemos citar que, dentro da área também falamos sobre remunerações, cargos e tarefas.

A seleção para aperfeiçoar um grupo de pessoas para colocar dentro de uma organização e trabalhar como uma equipe, trazendo objetivos, tendo o senso de dono e vestindo a camisa da empresa é uma das “metas” para os recursos humanos administrar e motivar. Além disso, conforme LACOMBE (2021) embora os colaboradores precisem de incentivos e que os recursos humanos consigam administrar, vale lembrar que somos seres humanos, somos falhos, queremos ter uma vida também fora das organizações. A sobrevivência da organização depende muito da escolha que for feita por seus fundadores. É necessário também conseguir controlar custos, mão de obra, rotatividade, absenteísmo, produtividade e á vezes isso não é administrar as pessoas e sim solucionar os problemas das falhas na administração do pessoal.

## **CARGOS E SALÁRIOS**

A implementação de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa é necessária para definir a remuneração adequada de cada função e descrevê-la de maneira justa fazendo com que a empresa seja reconhecida e valorizada no quesito de remuneração com salários atrativos e funcionários motivados.

Para CHIAVENATO (2003) a Política de Administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para este conhecimento

Um plano de cargos e salários bem elaborados é fundamental para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa, pois, as empresas que não têm essa implementação, geralmente encontram dificuldades para organizar, tornando o quadro de funcionários rotativos e difíceis de se reestruturar.

Segundo CHIAVENATO (2004) recompensa é uma atribuição, prêmio, ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a remuneração. A remuneração total é um pacote que a pessoa recebe por desempenhar o seu trabalho e é constituída por remuneração básica, incentivos e benefícios.

Para OLIVEIRA (2017) a construção de um plano de remuneração requer certos cuidados pois, provoca fortes impactos nas pessoas e no desenvolvimento da organização. Segundo o autor, existem novos critérios básicos na construção de um plano de remuneração entre eles destaca-se o equilíbrio interno versus o equilíbrio externo, remuneração fixa ou variável, prêmios monetários ou não, entre outros.

- Remuneração básica: composta por salário mensal ou por hora;
- Incentivos salariais: composto por bônus e participação nos resultados;
- Benefícios: composto por seguro de.

Segundo ele, a maioria das organizações paga seus funcionários na base de salários mensais por isso, reduz os riscos tanto para o empregador tanto para o empregado.

Segundo OLIVEIRA (2017) desenhar um cargo significa propor ou definir conjunto de tarefas que o funcionário deve desempenhar. Existem três modelos de definição: o clássico, o humanístico e o contingencial



Na análise de cargos, OLIVEIRA (2017) diz que feita a descrição segue a análise de cargos, identificamos o conteúdo do cargo, passa-se a analisar os requisitos que o cargo impõe a seu ocupante.

Para MARQUES (2016) quando se disponibiliza para a organização seu conhecimento, suas habilidades e seu tempo para a realização de um trabalho e os objetivos são alcançados o resultado é que o colaborador recebe em troca a sua remuneração. Sua motivação, satisfação, produtividade, está tudo intercalado com a remuneração que recebe, se ele estiver satisfeito colaborará melhor nos objetivos da organização.

Segundo MARQUES (2016): A remuneração refere-se às recompensas que um trabalhador recebe por realizar um trabalho em uma organização. As recompensas são divididas em duas categorias: as financeiras e as não financeiras.

O primeiro passo para um plano de cargos e salários é ter um organograma bem construído e elaborado. O principal objetivo de um organograma é facilitar a compreensão da relação hierárquica e a integração entre as áreas e cargos. Com o organograma feito, partimos para a implantação do processo, que é dividido por 6 etapas:

A primeira etapa para a implantação de cargos e salários seria a análise de cenário, onde é fundamental entender os objetivos da empresa com o plano de cargos e salários e também é uma forma de reter talentos dentro da organização, motivar os funcionários e permitir cada um saber onde podem chegar.

Na sequência, estabelecer o “time” que nos ajudará a seguir com esse processo, geralmente a equipe é composta por profissionais da área de

Recursos Humanos. Eles serão nossos provedores de informação, com quem vamos colher as informações para elaborar a descrição de cargos e salários e assim começar a nossa tabela salarial.

O conhecimento dos processos é nosso terceiro passo, nessa etapa é feito um levantamento de todas as funções e processos existentes na empresa, isso ajudará a compor um plano mais coerente e alinhado e padronizar os processos internos e garantir uma competitividade salarial em relação ao mercado. Agora chegamos no processo de coletar informações, chegou o momento de serem realizados as reuniões com os gestores para coletar as informações para darmos início a construção do processo de descrição de cargos e salário. É de extrema importância esse contato com os gestores, pois eles podem nos instruir para ir alimentando essa planilha.

Com todas as informações coletadas, começamos a criação do processo de cargos e salários, ter critérios bem definidos para permitir o crescimento horizontal (dentro da mesma área de atuação) bem como os requisitos necessários para o crescimento vertical (assumir outros cargos em outras áreas). Nessa etapa, podemos analisar diferentes situações para que o plano se concretize. Por exemplo, funcionários com mais tempo de casa, funcionários que possuem graduação e também uma pós, avaliações de desempenho eficientes para essas mudanças, ter uma postura adequada, comunicação assertiva e domínio de suas tarefas. Requisitos assim são essenciais para um planejamento de cargos e salários.

Com toda a estrutura feita e projetada em carreiras, demos início a etapa final, onde é definido a estratégia de remuneração para todos cargos.

Figura 02: Tabela de Cargos e Salários

CARGOS E SALÁRIOS												
CARGO	Júnior	Nível 1			Pleno	Nível 2			Senior	Nível 3		
	Salário Inicial	FAIXA I	FAIXA II	FAIXA III	Salário Inicial	FAIXA I	FAIXA II	FAIXA III	Salário Inicial	FAIXA I	FAIXA II	FAIXA III
		3,00%	3,00%	4,00%	5,00%	3,00%	3,00%	4,00%	5,00%	3,00%	3,00%	4,00%
Auxiliar de Logística	R\$ 1.943,00	R\$ 2.002,00	R\$ 2.063,00	R\$ 2.146,00	R\$ 2.254,00	R\$ 2.322,00	R\$ 2.392,00	R\$ 2.488,00	R\$ 2.613,00	R\$ 2.692,00	R\$ 2.773,00	R\$ 2.884,00
Conferente	R\$ 2.137,00	R\$ 2.202,00	R\$ 2.270,00	R\$ 2.360,00	R\$ 2.478,00	R\$ 2.553,00	R\$ 2.630,00	R\$ 2.735,00	R\$ 2.872,00	R\$ 2.960,00	R\$ 3.050,00	R\$ 3.172,00
Op. Empilhadeira	R\$ 2.075,00	R\$ 2.137,00	R\$ 2.202,00	R\$ 2.290,00	R\$ 2.405,00	R\$ 2.478,00	R\$ 2.553,00	R\$ 2.655,00	R\$ 2.788,00	R\$ 2.872,00	R\$ 2.960,00	R\$ 3.080,00
Auxiliar Administrativo	R\$ 2.137,00	R\$ 2.202,00	R\$ 2.270,00	R\$ 2.360,00	R\$ 2.478,00	R\$ 2.553,00	R\$ 2.630,00	R\$ 2.735,00	R\$ 2.872,00	R\$ 2.960,00	R\$ 3.050,00	R\$ 3.172,00
Supervisor Logístico	R\$ 2.900,00	R\$ 2.987,00	R\$ 3.077,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.460,00	R\$ 3.564,00	R\$ 3.707,00	R\$ 3.893,00	R\$ 4.010,00	R\$ 4.130,00	R\$ 4.296,00
Gerente Logístico	R\$ 3.800,00	R\$ 3.914,00	R\$ 4.032,00	R\$ 4.194,00	R\$ 4.404,00	R\$ 4.536,00	R\$ 4.673,00	R\$ 4.860,00	R\$ 5.103,00	R\$ 5.257,00	R\$ 5.415,00	R\$ 5.632,00

Fonte: Os autores

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com todas as informações coletadas, foram considerados esses cargos para um plano de cargos e salários e que conseqüentemente não iriam ter um crescimento horizontal e vertical dentro da empresa. Com essa análise de dados, notamos que a empresa tem uma média salarial dentro do que atende o mercado, considerando uma pesquisa salarial dentro de empresas relacionadas ao mesmo ramo. Porém, a empresa não tinha regras definidas para possíveis crescimentos dos colaboradores dentro do departamento. Sendo assim, analisamos um departamento específico da empresa e montamos uma tabela de cargos e salários para demonstrações dos cargos sugeridos e até onde os colaboradores poderiam crescer profissionalmente, e

dessa forma os gestores podem tomar decisões estratégicas e não apenas rotineiras em relação aos salários.

A definição da estrutura e política salarial traz benefícios à empresa, pois permite que os colaboradores, desde que ingressam na empresa, saibam até onde podem chegar e como é o crescimento salarial.

Escolhemos um plano horizontal pois há mais possibilidades dos colaboradores chegarem a um cargo Sênior dentro de uma empresa, sem que ele mude de nível hierárquico destacando-se do restante da equipe, resultando em uma promoção por mérito, ou até transferido para outra função, mas no mesmo nível.

Um dos fatores para que o funcionário cresça dentro da sua função é ter boas avaliações de desempenho, agregar experiência dentro de sua função, um relacionamento interpessoal ativo, tempo de empresa suficiente para que possa desenvolver espírito de liderança e confiança dentro do departamento e conseguir chegar até o nível Sênior.

Normalmente esperamos que a transição dentro desse processo seja de no mínimo três anos até a troca de nível, pois podemos considerar uma evolução dentro dos subníveis, experiência adquirida caso troque de funções e também realizando esse tipo de trabalho, podemos desenvolver metas e objetivos para que todos tenham a visibilidade de como e por onde podem alcançar outros níveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da situação apresentada e pesquisa realizada, na referida empresa do ramo químico foi possível analisar que, a área de gestão de recursos humanos é muito importante dentro das organizações, pois buscam uma forma de valorizar o funcionário e assim conseguir realizar as metas e objetivos planejados. Nesta pesquisa e por intermédio das informações obtidas através de documentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos, será possível apurar melhoras significativas dentro da organização, conseqüentemente uma reestruturação nos departamentos e isso impactar em algumas mudanças de processos de liderança e gestão.

Concluiremos que haverá uma diminuição expressiva na rotatividade da empresa, permitindo avaliar a motivação de cada um, observado também um indicador baixo de absenteísmo e uma pesquisa de clima satisfatória, feita pela empresa. Outro ponto que podemos citar é que, com a proposta da implantação deste projeto, será possível a retenção de talentos na organização, ou seja, verificar a eficácia das estratégias de manutenção em relação a equipe e também aumentar a produtividade do pessoal, reduzindo os erros e as demandas exaustivas no trabalho.

## REFERÊNCIAS

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução às teorias e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COUTO, Fellipe. **Você sabe o que é Recursos Humanos e qual sua importância?** Disponível em:

<<https://contratedesenvolvedor.com.br/importancia-dos-recursos-humanos/>>.

Acesso em 07 de abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_ : **Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 7<sup>a</sup> edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4<sup>a</sup> edição. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 8<sup>a</sup> edição, rev e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas**. 7<sup>a</sup> edição, rev e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.



DENZIN, Norman K. / LINCOLN, Yvonna Sessions. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. 2ª edição, Porto Alegre : Artmed, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Administração**. Grupo GEN, 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. edição. São Paulo: Atlas, 2002

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3ª edição – São Paulo: Saraiva Educação, 2021

KORNBERGER, Martin. **Administração e Organizações**. 2º edição. Bookman, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, José C. **Recursos Humanos**. Cengage Learning Brasil, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital** – 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2017

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico prática**. 10ª edição, rev e atual – Campinas, SP : Papirus, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª edição - Novo Hamburgo – RGS: Universidade Feevale, 2013.

ROBERTO, José. **Como é e como funciona o RH?** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-rh/>>.

Acesso em 05 de abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 3ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2005.