

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARGOS CARREIRAS E SALÁRIOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS DE LONDRINA

CONTRIBUTIONS TO POSITIONS CAREERS AND SALARIES PROGRAMME'S DEVELOPMENT IN A AGRICULTURAL MACHINES AND EQUIPMENT'S BRANCH COMPANY IN LONDRINA

*Bárbara Comegno**
*Elen Gongora Moreira***
*Roberta Aidar**

RESUMO:

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) é utilizado nas organizações a fim de listar seus profissionais e suas respectivas funções com os salários referentes a cada cargo de acordo com as responsabilidades do mesmo. O PCCS também auxilia para um melhor planejamento dos custos da empresa evitando assim, reclamações dos colaboradores que consideram seu salário injusto. Este artigo é o relato de um trabalho realizado em uma empresa do ramo de máquinas e equipamentos agrícolas localizada na cidade de Londrina. Após a realização de uma Pesquisa de Clima Organizacional com o objetivo de diagnosticar as necessidades da organização e a partir delas apresentar propostas de intervenção para a resolução das dificuldades encontradas pôde-se identificar que havia uma má distribuição de cargos e funções dentro da empresa, pois várias pessoas relataram que realizam as mesmas tarefas. Além disso, os colaboradores relataram também que estavam insatisfeitos com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários oferecido pela empresa. A partir destes dois pontos levantados no diagnóstico organizacional foram realizadas todas as descrições e análises de cargos da empresa. A coleta de dados para a confecção da ficha profissiográfica foi realizada através de entrevistas estruturadas individuais conduzidas com um colaborador dos seguintes cargos: supervisor de peças; supervisor de serviços; encarregado rental; encarregado de campo; encarregado de oficina; encarregado administrativo financeiro; auxiliar administrativo; assistente rental; assistente scs; auxiliar departamento de serviço; almoxarifado; vendedor interno; consultor de vendas; auxiliar de mecânico; mecânico; torneiro mecânico; pintor; mecânico de campo; mecânico de empilhadeira; eletricista; lavador; soldador. Após a realização das entrevistas foi realizada uma consulta ao Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO) com o intuito de comparar os dados obtidos na entrevista com os esperados. Após a elaboração das fichas profissiográficas estruturou-se juntamente com a Diretoria da empresa o PCCS, onde foram reformulados todos os critérios de promoção de cargos e salarial. Concluído o PCCS o mesmo foi enviado para a matriz da empresa localizada em Curitiba com o intuito de auxiliar na reestruturação do PCCS já existente.

PALAVRAS-CHAVE: clima organizacional, satisfação no trabalho, descrição e análise de cargos.

124

R
E
V
I
S
T
A

* Discentes do 5º ano do curso de Psicologia da UNIFIL. Bárbara Comegno *E-mail:* barbaracomegno@yahoo.com.br, Roberta Aidar *E-mail:* ro_psick@hotmail.com

** Docente do curso de Psicologia da UNIFIL. Mestre pela PUC-SP em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, com área de concentração em Gestão do Comportamento Organizacional. *E-mail:* egmoreira@hotmail.com

ABSTRACT:

The Plan of Positions, Careers and Wages (PCCS) is used in the organizations in order to list its professionals and its respective functions, with the referring wages to each position in accordance with the responsibilities of the same. The PCCS also facilitates to the organization one better planning of the costs of the company thus preventing, claims of the collaborators who consider its unjust wage. This work was considered in a company of the branch of machines and equipment located in Londrina. After the accomplishment of a Research of Organizational Climate with the objective to diagnosis the necessities of the organization and from them to present proposals of intervention for the resolution of the joined difficulties could be identified that it inside had an bad distribution of positions and functions of the company, therefore some people had told that they carry through the same tasks. Moreover, the collaborators had told that they were unsatisfied with the Plan of Positions, Careers and Wages offered by the company. From these colon raised in the organizational diagnosis the descriptions and analyses of positions of the company had been carried through all. The data collection for the confection of the professions fiche was carried through interviews structuralized individual lead with a collaborator of each position of the following positions: Supervisor of parts; supervisor of services; rental person in charge; field person in charge; workshop person in charge; financial administrative person in charge; auxiliary administrative assistant; assistant scs; auxiliary service department; warehouse; internal salesman; sales consultant; auxiliary of mechanic; mechanic; mechanical turner; painter; field mechanic; piler mechanic; electrician; washer; soldering iron. After the accomplishment of the interviews a consultation to Brazilian Cadastro of Occupations (CBO) was carried through with intention of compare the data gotten in the interview with the collaborators. After the elaboration of the occupations fiches structuralized together with the Direction of the company the PCCS, where all the criteria of promotion of positions had been reformulated and wage, which was sent for the matrix in Curitiba, to reorganize its material.

KEY-WORDS: Organizacional Climate; Satisfaction in the Work; Description and Analysis of Positions.

1. INTRODUÇÃO

Quando um colaborador ingressa numa organização, ele se depara com várias novidades que passarão a fazer parte da sua rotina diária. São metas a serem alcançadas, dedicação para se integrar à cultura organizacional e um esforço para entrar no ritmo vivido pela equipe que passou a fazer parte do seu cotidiano. Mas isso é apenas algumas das nuances que envolvem um novo desafio profissional. Como qualquer outra pessoa, o novo colaborador também se depara com dúvidas e logo imagina qual será a sua chance de crescimento dentro da empresa. Em muitos casos, a companhia costuma apresentar um plano de desenvolvimento individual que servirá de base para a ascensão do colaborador, no entanto esta não é uma realidade em todas as organizações.

Grande, pequena ou média, o tamanho da empresa não importa muito. O grande incentivo que faz com que cada vez mais empresas de todos os portes e segmentos busquem um Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) é a necessidade premente de organização e profissionalização da empresa, que precisa se estruturar para crescer.

Geralmente, quando há muitos cargos na empresa aparecem complicações, pois o número de funções e atividades se avoluma. Surge então a necessidade de aplicar métodos sistemáticos para estabelecer uma estrutura que reflita os valores relativos de todas as funções existentes na empresa (ZIMPECK, 1990).

Segundo Chiavenato (1998) a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), e os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por quem faz). É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Segundo Zimpeck (1990) a Análise e Descrição de Cargos fornecem as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. O PCCS possibilita listar todos os profissionais e seus respectivos cargos, pagar por nível de responsabilidade, com os salários adequados a cada um desses níveis. Além do sentido de organização, pode-se afirmar que o sistema de cargos e salários também proporciona um maior dimensionamento de custos com pessoal, além de evitar injustiças e possíveis reclamações trabalhistas. Pode-se citar como vantagens também, o fato de que a organização passa a pagar de acordo com a sua realidade e tem uma mostra concreta de quanto às empresas do mesmo porte que ela está pagando a seus colaboradores por um determinado trabalho realizado.

A preocupação central da Administração de Cargos, Carreiras e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo da organização. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia entre as funções. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não são visíveis maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade. O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, já o equilíbrio externo é obtido quando os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as ocupantes de cargos similares em outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais (PONTES, 2000).

Uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se este funcionaria como um fator de motivação para os colaboradores. Para Pontes (2000) é certo que, indiretamente, o salário contribui como pano de fundo para a satisfação de necessidades dos colaboradores que atuam em uma organização, pois é através dele que se tem assegurada a satisfação de necessidades básicas dos indivíduos independentes das necessidades da empresa, tais como moradia, alimentação, saúde e etc.

De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo colaborador a demonstração de seu valor através da concessão de aumentos de mérito, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que ele possa receber.

Segundo Zimpeck (1990) a análise e Descrição de Cargos são à base de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que seu uso deriva é que se torna possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração. E tudo isto simplesmente resulta do fato de que para valorar cargos é preciso antes conhecê-los em todos os detalhes disponíveis.

De acordo com Pontes (2000) o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu colaborador. Associado ao Plano de Carreiras, ele pode vir a ser não propriamente um fator motivador, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligado ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

Portanto, a partir das colocações dos autores citados anteriormente, pode-se concluir que o salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao colaborador; é apenas uma recompensa justa pelo seu trabalho, e o colaborador busca a garantia de sua sobrevivência. No entanto, pode-se dizer que o salário vem a fortalecer os aspectos motivadores que o colaborador encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Este artigo foi o resultado de dois anos de estágio em Psicologia Organizacional realizado em uma empresa de peças e equipamentos agrícolas da cidade de Londrina. A queixa inicial da empresa era a de que os colaboradores “não vestiam a camisa” da organização. O gerente geral da empresa a princípio afirmava que os colaboradores não estavam comprometidos com o trabalho, pois segundo ele, muitos dos colaboradores não estavam preocupados em melhorar o funcionamento da empresa, apenas se preocupavam em “bater o cartão”, não ficavam cinco minutos a mais para terminar algum serviço, a menos que lhes fosse oferecido hora extra.

Como forma de diagnosticar os problemas existentes na empresa decidiu-se aplicar uma pesquisa de Clima Organizacional para que se pudesse compreender melhor a queixa trazida pela empresa, não apenas sob a ótica do gerente, mas também sob a percepção dos colaboradores da organização. A partir dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional pode-se identificar que 80% dos colaboradores acreditavam não haver comunicação interna na empresa, pois muitas vezes dois ou mais colaboradores realizavam uma mesma tarefa, enquanto uma outra tarefa importante ficava sem ser feita; para os colaboradores havia uma má distribuição de cargos e funções dentro da empresa, pois várias pessoas relataram que realizavam as mesmas tarefas. Além disso, os colaboradores relataram também que estavam insatisfeitos com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários oferecido pela empresa.

Em função dos resultados obtidos no diagnóstico organizacional elaborou-se uma proposta de intervenção para a empresa onde o ponto central do trabalho seria a elaboração de um Plano de Cargos, Carreira e Salários. Esta proposta foi realizada com o intuito de solucionar os problemas tais como a questão da comunicação; re-trabalho, e promoção interna dos colaboradores, visto que uma das etapas para a elaboração de um PCCS é a descrição e análise das funções de cada colaborador.

2. PROCEDIMENTO

2.1 População

Todos os 52 colaboradores da empresa, tanto do setor Administrativo quanto da Oficina.

2.2 Instrumentos

Para a condução do trabalho foram utilizados os seguintes instrumentos: a) roteiro de entrevista estruturada contendo questões sobre: o tempo de trabalho na empresa, função e expectativas de trabalho dos participantes, a função de cada colaborador, suas atividades, sua localização no organograma, suas expectativas de crescimento profissional dentro da organização, seus materiais de trabalho, consequência de seus erros, responsabilidade ou não por dinheiro e dados confidenciais e; b) um questionário contendo 27 questões sobre: perfil/ dados pessoais; saúde e; relacionamento colaborador/ empresa.

2.3 Procedimento

A primeira etapa para a elaboração do PCCS foi à realização das descrições e análise dos cargos existentes na empresa. A coleta de dados para a confecção da ficha profissiográfica¹ foi realizada através de entrevistas estruturadas individuais conduzidas com um colaborador de cada cargo existente na empresa. Os cargos existentes são: Supervisor de Peças; Supervisor de Serviços; Encarregado Rental; Encarregado de Campo; Encarregado de Oficina; Encarregado Administrativo Financeiro; Auxiliar Administrativo; Assistente Rental; Assistente CSC; Auxiliar Departamento de Serviço; Almoxarifado; Vendedor Interno; Consultor de Vendas; Auxiliar de Mecânico; Mecânico; Torneiro Mecânico; Pintor; Mecânico de Campo; Mecânico de Empilhadeira; Eletricista; Lavador; Soldador.

Nesta coleta de dados para a elaboração da ficha profissiográfica foi levantado com cada colaborador questões como: responsabilidades exigidas para desempenhar bem sua função; a média de experiência necessária para a função e a complexidade exigida para a realização das tarefas necessárias a cada cargo; a existência ou não de responsabilidade por valores; se o ocupante do cargo exerce supervisão sobre outros colaboradores; se o cargo exige responsabilidade por erros e quais as possíveis consequências de um erro; com quem o colaborador se relaciona para realizar sua função; quais são as ferramentas necessárias para execução das tarefas.

Na seqüência foi realizada uma consulta ao Cadastro Brasileiro de Ocupações (CBO) no site do Ministério do Trabalho (www.mte.gov.br) com o intuito de comparar os dados obtidos na entrevista com os descritos oficialmente pelo Ministério do Trabalho. Após a elaboração das fichas profissiográficas estruturou-se juntamente com a Diretoria da empresa o PCCS.

Como a descrição do procedimento para a elaboração do PCCS muitas vezes confunde-se com os próprios resultados obtidos, será realizada na seção de Resultados e Discussão um detalhamento do procedimento para elaboração do PCCS juntamente com os resultados e discussões obtidas durante o processo.

¹ Ficha profissiográfica é um documento que contém as especificações de cada cargo, além dos atributos necessários ao desempenho satisfatório do cargo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Depois de realizadas as descrições e análises dos cargos identificou-se de fato que em alguns cargos havia re-trabalho, por exemplo: as atividades desenvolvidas pelos cargos de encarregado de oficina e encarregado de campo muitas vezes se confundiam, chegando ao ponto de algumas vezes os responsáveis comandarem as atividades de ambos os setores o que, dificultava o próprio trabalho dos encarregados e o trabalho de seus colaboradores já que algumas vezes as ordens eram distintas e os colaboradores não sabiam a quem seguir ou o que fazer primeiro.

Depois de discutidas as questões de re-trabalho com a Gerência Geral da empresa foram tomadas algumas decisões como, por exemplo, a partir da realização das descrições e análises de cargos foram definidas as tarefas de cada colaborador, facilitando o trabalho de chefes e colaboradores.

O planejamento do PCCS foi realizado da seguinte forma: primeiramente elaborou-se uma tabela de reajuste salarial, de acordo com as bases salariais entregues pelo gerente da empresa. Na seqüência, para os cargos de Encarregado de Oficina; Auxiliar de Departamento de Serviço; Suporte ao Cliente – CSC; Consultor de Vendas – Máquinas; Consultor de Vendas – Peças; Vendedor Interno; Supervisor de Peças; Encarregado de Campo; Supervisor de Serviços; Encarregado Administrativo Financeiro; Almoxarifado; Almoxarifado – Ajudante; Auxiliar Administrativo; Soldador; Lavador; Eletricista; Mecânico de Empilhadeira – Campo; Mecânico de Empilhadeira – Oficina; Mecânico de Campo; Pintor; Torneiro Mecânico; Mecânico e Auxiliar de Mecânico determinaram-se três níveis para promoção dentro de cada cargo, por exemplo: Júnior, Pleno e Máster. Os níveis de promoção podem ser mais bem visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de Níveis de Promoção por Cargo.

Cargo X da Oficina	Referência	Experiência (Anos)	Salário	
			Proposto I	Proposto II
	Junior	1 a 2	R\$ 840,00	R\$ 840,00
	Pleno	2 a 3	R\$ 966,00 +15%	R\$ 1.008,00 +20%
	Master	3 a 4	R\$ 1.110,90 +15%	R\$ 1.209,60 +20%

Para os cargos da oficina, como: Encarregado de Oficina; Auxiliar de Departamento de Serviço; Suporte ao Cliente – CSC; Consultor de Vendas – Máquinas; Consultor de Vendas – Peças; Vendedor Interno; Supervisor de Peças; Encarregado de Campo; Supervisor de Serviços; Encarregado Administrativo Financeiro; Almoxarifado; Almoxarifado – Ajudante; Auxiliar Administrativo; Soldador determinou-se que os salários dos colaboradores teriam um acréscimo de 20% em cada nível (Júnior, Pleno e Máster). Já os salários dos colaboradores da parte administrativa da empresa teriam apenas 15% de acréscimo por nível. Esta diferença de porcentagem deveu-se ao fato do salário dos colaboradores que atuavam na oficina serem mais baixos do que os dos cargos do setor administrativo e um reajuste de 15% não representaria uma mudança significativa como sendo uma promoção por mérito.

Para auxiliar nos critérios de promoção interna foram desenvolvidos critérios para a avaliação de desempenho de cada colaborador. Esta avaliação era conduzida pelo superior imediato ao cargo avaliado que deveria atribuir uma nota de zero a dez para cada um dos seis itens da avaliação e seus respectivos subitens conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios Utilizados para Avaliação de Desempenho

CRITÉRIO	PESO
1 - PONTUALIDADE E ASSIDUIDADE	
2 - DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	
3 – ATIVIDADES PROFISSIONAIS	
4 – QUALIDADE	
5 – TRABALHO EM EQUIPE	
6 – ORIENTAÇÃO PARA O RESULTADO	

Os critérios para a avaliação de desempenho foram os seguintes: pontualidade e assiduidade; desenvolvimento pessoal e profissional; atividades profissionais; qualidade; trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Estes critérios foram elaborados a partir de discussões tanto com o gerente da empresa quanto com os colaboradores, pois todos participaram do processo de criação dos critérios. É importante salientar também que os critérios foram os mesmos para todos os cargos da empresa, independente se eram cargos da oficina, de liderança ou da área administrativa. O que diferenciava os cargos na forma de avaliação não eram os critérios e sim os seus pesos. Por exemplo, para o cargo de auxiliar de departamento de serviço o critério trabalho em equipe teria peso 1, enquanto o mesmo critério teria o peso 3 para o cargo de encarregado de oficina, os pesos foram estabelecidos de acordo com a importância de cada item em relação a cada cargo.

Resumindo, após a atribuição das notas em cada um dos critérios, o avaliador deveria empregar os pesos conforme pontuação estabelecida para cada cargo. Os pesos foram diferenciados de acordo com a exigência de maior ou menor resultado em cada item desta avaliação, levando em consideração a cultura da empresa e a descrição e análise de cargos.

A classificação dos pesos na avaliação de desempenho foi empregada da seguinte forma: 1- Elementar; 2- Importante; 3- Fundamental. O processo de atribuição de pesos ocorria após a avaliação realizada pelo superior imediato, que calculava os indicadores de desempenho.

Conduzidos os cálculos era possível identificar os indicadores de cada colaborador, sendo os indicadores os seguintes: 1- Abaixo do esperado; 2- Atinge parcialmente o esperado; 3- Atinge o esperado; 4- Acima do esperado. Com estas informações era possível criar uma tabela de acompanhamento individual conforme a Tabela abaixo:

Quadro 3 – Modelo de Avaliação Gráfica de Cada Colaborador

Porcentagem	0 – 49,9%	50% – 74,9%	75% - 89,9%	90% - 100%
Pontuação	0 – 89	90 – 134	135 - 161	162 – 180
Avaliação	Abaixo do esperado	Parcialmente Esperado	Esperado	Acima do Esperado

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários estão prontos, porém ainda deverão ser aprovados pela matriz da empresa localizada em Curitiba antes de ser efetivamente implantado. Porém, a organização não deve encontrar dificuldades em aplicá-las já que ambos os trabalhos foram solicitados por ela e por seus colaboradores.

Buscou-se em todas as etapas do trabalho apresentar uma proposta harmônica que viesse de encontro às necessidades da Instituição envolvida e em correspondência aos anseios dos colaboradores.

Os conhecimentos da psicologia organizacional foram de suma importância para a condução deste processo uma vez que, o psicólogo possui preocupações não apenas com os aspectos técnicos das ações na área de Gestão de Pessoas, mas, principalmente o seu olhar está voltado para as relações humanas e a satisfação do colaborador no trabalho.

131

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar os cargos e avaliar o desempenho*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. São Paulo, Atlas. 1998.

PONTES, Benedito R. *Administração de Cargos e Salários*. 8 ed. São Paulo: LTR, 2000.

ZIMPECK, Beverly Glen. *Administração de Salários: Sistemas e Métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990.