

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

DESCRIÇÃO DE CARGOS: CAMINHO PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE
CARGOS E SALÁRIOS DA RIOBRAS INDÚSTRIA



Resumo

Com a finalidade de subsidiar a futura elaboração de um plano de cargos e salários para um empresa, o objetivo principal deste artigo foi analisar cargos operacionais da Riobras,. A Riobras é uma indústria metalúrgica, situada na Zona Sul de Porto-Alegre. A metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso de natureza descritiva, utilizando a análise de conteúdo de dados qualitativos. Inicialmente, por meio de análise de documentos internos da empresa, buscou-se listar os cargos existentes, e, na sequência, foram realizadas coletas de dados primários. Para essa coleta, foram utilizados métodos combinados, com o preenchimento de questionário em entrevista com 10 colaboradores do setor operacional e suas respectivas lideranças, além de observação no local de trabalho, onde se observou os ocupantes dos cargos no desempenho das tarefas. Com os dados obtidos foi possível a análise e descrição dos cargos e suas atribuições. Foi possível identificar e definir os requisitos e competências exigidas por cada cargo analisado. A principal contribuição deste artigo é auxiliar na gestão de recursos humanos, fornecendo critérios para a seleção de novos funcionários, capacitação, avaliação e até a promoção dos mesmos.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Plano de cargos e salários; Descrição de cargo.

Abstract

To support the future development of a job and salary plan for a company, the main objective of this article was to analyze operational positions at Riobras. Riobras is a metalworking company located in Porto Alegre, Brazil. The research methodology used was a descriptive case study, utilizing content analysis of qualitative data. Initially, through an analysis of internal company documents, the existing positions were listed, and then primary data collection was conducted. For this, were used combined methods, including questionnaires completed during interviews with 10 employees from operational sector and their respective leaders, as well as workplace observation, where were observed the position holders performing their tasks. The data obtained enabled the analysis and description of the positions and their responsibilities. It was possible to identify and define the requirements and competencies required for each position analyzed. The main contribution of this article is to assist human resources management, providing criteria for the selection of new employees, training, evaluation and promotions.

Keywords: Human resources management; Job and salary plan; Job description.

1. Introdução

A descrição dos cargos possibilita definir de maneira clara, eficiente e transparente os processos de promoção ou aumento salarial, bem como definir as atribuições e responsabilidades de cada cargo. Também auxilia no processo de seleção, pois ele define quais os requisitos e competências necessárias de acordo com cada cargo. Serve, ainda, como base para elaboração de um plano de cargos e salários. A descrição de cargos e o plano de cargos e salários são ferramentas para a gestão de pessoas, que é fundamental, pois o funcionamento das organizações depende do comportamento das pessoas. Esse comportamento é baseado nas motivações que as pessoas têm em alcançar seus objetivos. Segundo Marras (2010, p.37) se um trabalhador experimenta o sucesso após uma atitude, ele tende a repetir, ou seja, um comportamento recompensado tende a ser repetido.

O presente artigo traz como objeto de estudo a Riobras, uma indústria metalúrgica, do ramo de alumínio injetado sob pressão. Fundada em dezembro de 1999 na cidade de Porto Alegre, tendo como administrador o sócio fundador. A Riobras conta com um quadro efetivo de 34 funcionários, sendo 32 do setor de produção, distribuídos entre os setores de injeção de alumínio, acabamento, qualidade e logística. Nesta empresa observa-se a existência de falhas na gestão de pessoas, como, por exemplo, falta de critérios para promoção e falta de requisitos claros para contratação de novos funcionários. A inexistência de um plano de Cargos e Salários favorece o turnover, ocasionando um custo maior com recrutamento e seleção, além de demandar um tempo maior gasto em integração e treinamento inicial. Torna-se necessário um estudo de alternativas viáveis para a futura elaboração de um Plano de Cargos e Salários que apresente de forma clara uma estrutura de cargos e remunerações compatíveis com as funções executadas, que permita e incentive o desenvolvimento de carreiras, visando à valorização dos funcionários, o incentivo a qualificação e desenvolvimento, auxiliando na retenção de talentos.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os principais cargos operacionais da Riobras, com a finalidade de subsidiar a futura elaboração de um plano de cargos e salários para a empresa. Como objetivos específicos buscou-se: a) listar os cargos existentes na organização; b) analisar e descrever os cinco principais cargos operacionais do setor de produção da empresa e suas atribuições; c) definir os requisitos e competências de acordo com cada cargo analisado.

O estudo justifica-se porque, diante de um cenário de alta rotatividade nas organizações e, em específico, na Riobras, há necessidade de criar envolvimento dos funcionários com a organização, incentivar o desenvolvimento das pessoas, para que elas possam ter satisfação no trabalho desenvolvido independente do cargo ou função exercida. De acordo com Gil (2016,p.53), a motivação é fundamental para compreender o comportamento humano, sendo responsável pela intensidade dos esforços das pessoas para alcançar determinadas metas e objetivos. Neste contexto, a elaboração do plano de cargos e salários não é apenas uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas de decisões, mas também uma motivação para que os

funcionários tenham conhecimento de que existe um caminho a trilhar e se desenvolver dentro da organização e assim possivelmente reduzindo a rotatividade. O entendimento dos cargos é o ponto de partida para a elaboração de um futuro plano de cargos e salários e o desenvolvimento da gestão de pessoas na empresa, uma vez que esta não conta com nenhuma ferramenta de planejamento no que se refere a gestão de pessoas ou a cargos, funções e salários.

Além desta introdução, este artigo inclui uma seção de referencial teórico com os principais temas abordados; administração de cargos e salários, mapeamento de competências e remuneração. A seguir a seção de metodologia onde são descritos os métodos utilizados para coleta de dados. Na sequência a seção de análise de dados, onde são descritos os cargos analisados nesta pesquisa. Em sequência as considerações finais, e, por fim, as referências.

2. Fundamentação Teórica

O Referencial Bibliográfico foi organizado de forma a apresentar os principais conceitos e estudos relacionados aos temas centrais deste trabalho: Administração de Cargos e Salários, Mapeamento de Competências e Remuneração. A primeira subseção aborda as definições e práticas ligadas à administração de cargos, descrevendo a importância da descrição de cargos para a gestão de pessoas. Em seguida, a subseção dedicada ao Mapeamento de Competências apresenta a relação entre competências individuais e organizacionais, destacando a importância desse processo para a eficiência empresarial. Por fim, a subseção sobre Remuneração explora as diferentes formas de compensação e seus impactos na valorização e retenção de talentos.

2.1. Administração de Cargos e salários

A análise correta dos cargos pode definir, além das tarefas a serem executadas, as responsabilidades de cada cargo e os requisitos básicos exigidos para recrutamento e seleção de pessoal. A análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja (Oliveira, 2002).

Com a competitividade no mercado de trabalho, o desenvolvimento do plano de cargos e salários torna-se indispensável para a gestão de recursos humanos. Segundo Pontes (2010), outros programas como planejamento de pessoal, carreira e treinamentos não funcionam sem uma análise apurada de cargos. Ainda segundo Pontes (2010), os gerentes devem colaborar com a elaboração e implantação do plano de cargos e salários, já que são os responsáveis pela motivação e produtividade, além de estarem próximos às atividades desenvolvidas e reconhecer com mais facilidade as habilidades requeridas.

Para que a administração de recursos humanos obtenha sucesso, é necessário que se mantenha o equilíbrio externo e interno. O equilíbrio interno se mantém com a

avaliação correta dos cargos de forma que se mantenha uma hierarquia. O que pode gerar desequilíbrio interno é quando a diferença de remuneração não é visível como a diferença de responsabilidades e conhecimentos. O equilíbrio externo se refere a adequação salarial da empresa frente ao mercado de trabalho. A falta de equilíbrio externo pode gerar perda de seus talentos (Pontes, 2010).

Neste mesmo contexto, Paschoal (2007) afirma que o sistema de administração de cargos e salários é a forma eficaz de garantir a equidade interna e a coerência externa, esse sistema é composto pelos seguintes elementos: a) informação sobre os cargos; b) cargos hierarquizados; c) informações sobre o mercado; d) política salarial interna; f) estrutura salarial. Paschoal (2007) defende que esse sistema de administração de cargos e salários traz benefícios importantes como: a) informações sobre os cargos para seleção, treinamento, segurança e medicina do trabalho e administração de pessoal; b) tratamentos iguais e de acordo; c) viabilidade para implantação de planos de carreira e seleção; d) facilidade para as chefias.

2.2. Mapeamento de competências

As competências podem ser individuais, que estão relacionadas ao desempenho de cada indivíduo ao seu trabalho, ou competências organizacionais, que estão relacionadas à capacidade da organização e seus atributos. Segundo Brandão (2018), a competência organizacional tem como etapa inicial a formulação de estratégia organizacional, quando são definidos a missão e visão de futuro, e o propósito principal da organização. Com a estratégia organizacional bem formulada é possível realizar o mapeamento de competências.

Segundo Dutra (2010), pessoas e organização estão lado a lado e formam uma troca mútua e contínua de competências. As pessoas ao colocarem em prática sua capacidade individual transferem para organização seu conhecimento, já a organização transfere suas competências enriquecendo-as para novos desafios profissionais. A descrição de uma competência individual representa o desempenho esperado. Ela deve ser clara e objetiva de forma que demonstre o que a organização espera que o profissional seja capaz de fazer no desempenho de seu trabalho.

Para Brandão (2018), a descrição de competências deve ter alguns cuidados a fim de torná-las de fácil compreensão. Deve-se evitar descrições muito longas e com muitas ideias; descrições assim tendem a confundir os profissionais. Duplicidade de redundância, ambiguidades, palavras desnecessárias, verbos inadequados. É recomendado que ao final das descrições elas sejam avaliadas por pessoas chaves na empresa de forma a evitar que algum erro passe despercebido. Brandão (2018) afirma, ainda, que o mapeamento é uma etapa fundamental para algumas tomadas de decisão como, por exemplo, definir entre desenvolver competências através de formas informais ou formais através de cursos, palestras, treinamentos ou captar novos talentos através de recrutamento e seleção de pessoas para buscar identificar nos indivíduos competências definidas com base nas definições mapeadas. Para Dutra (2010, p.32), o ideal é que o número de competências individuais fique entre 7

e 12 para maior precisão de definição de parâmetros salariais. O autor afirma que o número 7 tem uma margem de segurança, já o um número superior a 12 tornaria mais trabalhoso o processo de avaliação.

2.3. Remuneração

A remuneração é, segundo Dutra (2018) e Pontes (2010), a forma mais importante que a organização tem de valorizar a pessoa, sendo a contrapartida financeira do trabalho que o funcionário presta à organização. O salário não é a única forma de remuneração. Segundo Marras (2010), existem outros benefícios que podem se somar à remuneração, tais como: horas extras, bonificação, comissão, adicional, participação nos lucros entre outros. Para Pontes (2010), o salário aliado a outros benefícios pode ser um fator motivacional para os funcionários, além de um aliado na retenção de talentos.

O grande dilema é: como essa remuneração deve ser distribuída entre os funcionários? Quais critérios utilizar para diferenciar a distribuição destes benefícios? Para Dutra (2018), deve-se usar critérios baseados nas referências do mercado de trabalho, através de informações obtidas em pesquisas, contatos com outras empresas ou na facilidade no recrutamento e seleção, ou quando há perda de talentos para outras empresas é um sinal de alerta para auxiliar a empresa a se manter competitiva. Deve-se considerar, também, padrões internos de equidades, onde a remuneração é diferenciada pela capacidade do funcionário de agregar valor para empresa, pelo nível de conhecimentos e pelas habilidades e responsabilidades. A remuneração demonstra a importância da pessoa para a organização. Dutra (2018, p.197) traz algumas categorias nas formas de remuneração. A remuneração direta é quando o valor pelo trabalho é fixo e combinado entre a empresa e o funcionário, com o pagamento mensal ou quinzenal. Já remuneração indireta é geralmente é um benefício complementar que se soma a remuneração direta, ela tende a ser para todos os funcionários visando proporcionar conforto. A remuneração básica, por sua vez, pode ser definida com base no cargo ocupado pela pessoa de acordo com os requisitos e habilidades. Há ainda a remuneração por senioridade, concedida por tempo de trabalho na organização, através dos chamados adicionais por tempo de trabalho. Por fim, a remuneração por performance, normalmente vinculada a metas de resultado individual, por grupo ou setor.

3. Metodologia

O presente estudo é classificado como um estudo de caso. Segundo Yin, (2010) o método estudo de caso deve ser usado para entender um fenômeno da vida real em seu contexto. Ellet (2008, p.21) afirma que para o estudo de caso de uma situação de negócio deve ter as seguintes características: questão empresarial significativa; informações suficientes para basear as conclusões; ausência de conclusões manifestas.

Este estudo é de natureza descritiva (Gil, 2008) para atender os objetivos de listar e descrever os cargos e suas especificações. A coleta de dados foi realizada utilizando um método combinado de observação no local de trabalho, enquanto os funcionários desempenham suas atividades, e por meio de questionário aplicado aos ocupantes dos cargos e aos líderes de cada setor. Segundo Pontes (2010, p.74) para reduzir as desvantagens de cada método devem ser utilizados métodos combinados. Os questionários foram aplicados e preenchidos pela pesquisadora, para facilitar a compreensão dos participantes. A população participante foi do setor operacional da empresa, que é onde o quadro de ocupantes dos cargos é maior. Os cargos analisados foram: a) auxiliar de fábrica; b) forneiro de fundição; c) operador de injetora; d) rebarbador; e e) torneiro mecânico. A coleta de dados em questionários foi realizada de 03 de abril a 10 de abril de 2024, seguindo o questionário adaptado para a realidade operacional da Riobras, a partir de Pontes (2010, p.65), incluindo questões não presentes no questionário original. Os dados da observação no local de trabalho foram coletados de 19 de agosto de 2024 a 05 de setembro de 2024, durante aproximadamente uma hora e meia para cada cargo, utilizando um diário de campo para registro das observações realizadas.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. As especificações dos cargos foram analisadas conforme os seguintes fatores: a) instrução, especificando a instrução formal obtida em cursos oficiais de especialização ou de extensão; b) conhecimento, definindo conhecimentos essenciais exigidos para o exercício do cargo; c) experiência, delimitando o tempo estimado para que o ocupante do cargo possa desempenhar normalmente as tarefas do cargo; d) complexidade/iniciativa, relatando da complexidade das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho de suas atividades. Julgamento ou decisão exigida para a solução de problemas; e) responsabilidade por supervisão, relatando a extensão da supervisão, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão; f) responsabilidade por máquinas e ferramentas, considerando a responsabilidade exigida em relação ao manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção de estragos ou prejuízo causado por mal-uso; g) responsabilidade por numerário, considerando a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio títulos e documentos da companhia e da possibilidade de perda dos mesmos; h) responsabilidade por erros, considerando o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízos para a mesma; i) responsabilidades por materiais e produtos, considerando a responsabilidade por materiais(insumos) ou produtos acabados sob a custódia do ocupante do cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo; j) responsabilidade por segurança, considerando a possibilidade de acidentes que se exponham outros colaboradores na realização das tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança; k) esforço mental e visual, verificando a exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo,

devendo ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade do esforço mental e visual; l) responsabilidade por contatos, considerando a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados do seu trabalho. Devem ser evidenciados o objetivo a frequência a hierarquia das pessoas com quem são mantidos contatos, bem como se são externos ou internos; m) esforço físico, avaliando exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvem posições incômodas, carregamentos de peso, bem como a intensidade dessa exigência durante o trabalho; n) risco, considerando a possibilidade de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança, devendo ser evidenciada a frequência e a exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes e; o) Condições de trabalho, considerando as condições físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como ruído, calor, sujeira, gases, fumaça e outros.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste estudo de caso identificou-se a necessidade de analisar os cargos operacionais da empresa Riobras, abrindo caminho para o desenvolvimento futuro de um Plano de Cargos e Salários para a empresa. Nesta etapa foi feita a descrição detalhada das funções e a especificação dos cargos, além da definição de requisitos e competências. Com esse estudo será possível melhorar a eficiência dos processos entre gestores e colaboradores, bem como facilitar o processo de recrutamento e seleção.

A primeira etapa do estudo foi analisar os cargos existentes na empresa. Os dados foram obtidos por meio da análise dos documentos internos da Riobras, utilizando a ficha de registro dos funcionários, e complementadas pela de análise das informações obtidas nas entrevistas. Foram identificados 14 cargos (analista de qualidade [1], analista financeiro [1], encarregado de logística [1], auxiliar de fábrica [10], encarregado de acabamento [1], encarregado de injeção de alumínio [1], forneiro de fundição [2], gerente geral [1], inspetor de qualidade [1], mecânico de manutenção [1], operador de injetora [9], rebarbador [2], supervisor de injeção [1], torneiro mecânico[2]). As descrições e especificações referem-se aos cargos e não sobre os ocupantes. Para seguir o estudo, foram pesquisados os cinco cargos com mais de um ocupante.

4.1. Operador de injetora

Em análise o cargo operador de injetora, a descrição pode ser definida como: operar máquina injetora, realizando desmoldagem e analisando as peças injetadas, realizar checklist e preencher documentos chamados de diários de produção. O participante N°1 relatou que semanalmente realiza a verificação do óleo da máquina e faz a reposição de acordo com a necessidade. Os participantes N°1 e o N°3 informaram que auxiliam no processo de setup de máquina. Com base nessas informações obtidas, acrescenta-se que auxiliam no setup de máquina.

Quanto à escolaridade, todos os ocupantes responderam que é necessário ensino fundamental. Em contrapartida, o Líder do setor relatou que apenas saber ler e escrever seria suficiente para esse cargo. Observou-se durante o período de observação que os documentos onde os registros são feitos são básicos e de fácil compreensão. As instruções de trabalho são claras e objetivas.

Todos os participantes responderam que as tarefas não são complexas e que os treinamentos realizados são suficientes. Eles consideram, ainda, que o período para que o ocupante esteja apto a desenvolver as atividades seja entre três e seis meses. O participante N°3 relatou que “não é preciso mais do que os treinamentos que já passam, que é ensinar a desmoldar e realizar as operações com segurança, já pra a observadora, todos os conhecimentos em torno, como manutenção e regulagem da máquina seria um incentivo.”

De acordo com as informações obtidas, o erro mais comum que pode acontecer é no processo de desmoldagem, e pode causar atraso na produção. Durante a observação notou-se que, nesse caso, o líder destranca a peça, identifica qual parte está ficando presa e orienta o ocupante do cargo a concentrar um pouco mais de desmoldante no local específico.

As tarefas realizadas são rotineiras. No ambiente de trabalho, o ocupante está exposto a calor e fumaça. Observou-se que durante o processo de desmoldagem ocorre um tipo de resfriamento, criando vapor e fumaça. Um fator a considerar nos equipamentos de segurança individual é o uso de máscara a fim de evitar que o ocupante respire o vapor e a fumaça, que conforme informação obtida na observação é proveniente de uma mistura de água e desmoldante.

4.2. Auxiliar de fábrica

O segundo cargo analisado foi o de auxiliar de fábrica. Para essa análise foram entrevistados três ocupantes do cargo, o encarregado do setor de acabamento e realizadas observações nos locais de trabalho dos ocupantes. O auxiliar de fábrica desempenha várias tarefas no setor de acabamento. Por meio das entrevistas, já foi possível identificar a diversidade de tarefas. Os entrevistados N°4 e N°6 mencionaram, entre as tarefas, quebra de canal e análise das peças. Já o entrevistado N°5 citou a inspeção final após todos os processos, além de contagem e embalagem. Durante a observação no local, observou-se que somente esse participante faz a inspeção final, recebendo ajuda de outro ocupante do mesmo cargo para contagem e embalagem das peças. Assim, os auxiliares de fábrica executam tarefas de acabamento de peças produzidas em alumínio injetado, realizando quebra de canal, limando, estampando com o uso de prensa hidráulica e jateando em uma máquina jato de granalha. Realizam análise das peças para identificar não conformidade, além de realizar contagem e embalagem. As tarefas realizadas não são complexas. Os ocupantes entrevistados citaram que “apenas requer atenção”.

A maior parte das tarefas são realizadas em pé ou andando, exigem esforço físico, pois, segundo os ocupantes N°5 e N°6, o esforço exigido é médio. Requer atenção e um certo esforço visual, pois, de acordo com o ocupante N° 4, algumas peças têm muitos detalhes para serem observados. Os entrevistados relataram que o ambiente tem calor, fumaça, poeira e odor, porém, durante a observação, pode-se perceber que no local onde ficam as máquinas, a prensa hidráulica, lixadeira e furadeira, não foi sentido o mesmo calor que tem no local onde é feito o jateamento e embalagem das peças.

Todos citaram que a falta de atenção pode gerar pequenos acidentes, além de retrabalho ou perda de produção. O participante N°5 disse que “pode gerar devolução dos clientes”.

4.3. Rebarbador

Para realizar a descrição do cargo de rebarbador, foram entrevistados os dois ocupantes do cargo e o encarregado, que, nesse caso, é o mesmo encarregado dos auxiliares de fábrica. Também foi realizada observação no local de trabalho, enquanto o ocupante do cargo realizava a tarefa.

Inicialmente foram realizadas entrevistas com os ocupantes do cargo. Ambos descreveram que a tarefa executada é lixar peças de alumínio com uso de lixadeira, lixas e limas. O participante N°8 relatou que auxilia na separação das peças e, quando necessário, na contagem e embalagem do produto. Já durante a observação no local, foi possível notar pequenas tarefas realizadas no início do trabalho, como por exemplo, a preparação e organização do setor de trabalho, a identificação das peças a serem trabalhadas e disposição em caixas empilhadas à esquerda de onde o trabalho será executado. Também se observou que ele coloca uma pilha de caixas vazias à direita, onde serão colocadas as peças prontas. Nessa etapa, os ocupantes do cargo devem marcar na etiqueta da caixa a opção de lixa, identificando que as peças já passaram pelo processo. O participante N°8 diz que cada peça tem seus pontos específicos para lixar, por isso é importante ler a instrução de trabalho a cada novo modelo a ser trabalhado. Já o N°7 diz que é preciso observar o grão da lixa que tem que usar, pois usar o grão errado, pode causar perda de produção. Ele afirma que “é necessário lixar a peça e analisar se está conforme antes de seguir o trabalho”. O ocupante do cargo N°8 diz que essa tarefa é realizada após a quebra de canal, para dar o acabamento perfeito para a peça. O encarregado reforça dizendo que após esse processo a peça está pronta para ser jateada e pintada, se for o caso, ou, de acordo com a particularidade de cada peça, pode sair direto para o setor de embalagem e expedição. O participante N°7 conta que no último dia de trabalho da semana ele realiza a limpeza do exaustor que suga o pó das lixadeiras. Ele afirma, ainda, que essa limpeza precisa ser feita semanalmente para garantir o bom funcionamento do equipamento.

Quanto ao nível de instrução para o cargo os participantes deram respostas diferentes. O participante N°7 diz que apenas saber ler e escrever é suficiente para

desempenhar a função, já o participante N°8 julga necessário ensino médio. O encarregado, nessa questão, disse que ensino fundamental é suficiente, pois as tarefas não exigem conhecimentos específicos.

Os ocupantes do cargo e o encarregado do setor responderam da mesma forma quanto ao tempo para que o ocupante esteja apto a desempenhar a função. Eles disseram que até três meses é tempo suficiente para aprender a executar as tarefas e ganhar prática. Ambos os ocupantes responderam que não tem complexidade nas tarefas, mas o participante N°7 diz que é mais difícil lixar as peças pequenas, pois é mais difícil de segurar e pode causar machucados nas mãos. Já o participante N°8 diz que é mais difícil lixar as peças grandes. Ele citou como exemplo as luminárias que pesam quase 1kg e causam cansaço. Já o encarregado também relatou que lixar as peças pequenas é o mais difícil. Eles relatam que recebem instruções detalhadas e o encarregado confirma que, no início do trabalho, passa as instruções do que precisa ser produzido no dia e os pontos que precisam atenção no que está sendo lixado. O encarregado comenta, ainda, que durante o turno de trabalho passa várias vezes para conferir se está tudo conforme. Esse ponto foi notado durante a observação no local, o encarregado realmente faz a supervisão do trabalho constantemente. Os ocupantes e o encarregado também concordam ao relatar que o ambiente de trabalho tem poeira e ruídos. Durante a observação notou-se que o uso de máscara com respirador é necessário, pois a lixadeira produz muito pó. Os ocupantes concordam que o peso carregado é pesado, que o esforço mental e visual é frequentes, pois precisam estar atentos aos detalhes das peças. O encarregado diz, ainda, que a falta de atenção pode deixar passar peças com rebarbas ou lixar de mais e perder a peça, ou até mesmo causar um acidente. Para execução das tarefas os ocupantes do cargo utilizam lixadeira, e alicate universal. Os erros que podem ser cometidos já foram citados pelo encarregado. O ocupante N°7 acrescentou que a tarefa é repetitiva e isso causa sono e desatenção, e isso pode causar um acidente. Durante a observação notou-se essa possibilidade de desatenção visto que os ocupantes do cargo executam a tarefa praticamente no mesmo lugar, exceto quando a caixa de peças para lixar esvazia e precisam repor outra cheia. O trabalho é muito repetitivo.

4.4. Forneiro de fundição

Os dados para análise do cargo do forneiro de fundição foram obtidos por meio de entrevista com um dos ocupantes do cargo, com o objetivo de obter maiores detalhes sobre o cargo, foi realizada entrevista com o líder do setor e observação no local pelo período aproximado de uma hora e meia, durante a execução das tarefas.

O ocupante do cargo aqui chamado de N°9 listou suas tarefas na ordem como são realizadas, de acordo com o que pode ser observado no local de trabalho. Segundo N°9, a primeira etapa é ligar o forno a gás para aquecer e verificar a temperatura dos fornos das injetoras, utilizando um aparelho de medição de temperatura chamado de pirômetro. Após a conferência da temperatura é realizado o processo de degaseificação. Durante a observação pode-se entender que esse processo precisa

de uma ferramenta chamada de lança, ligada a um cilindro de gás nitrogênio, que o ocupante do cargo introduz no forno em meio do material fundido e mistura o gás nitrogênio ao alumínio. O supervisor explica que esse processo serve para retirar bolhas de ar que se formam no meio do material, além de outras impurezas. O Supervisor do setor acrescentou que os fornos das injetoras são elétricos e ficam ligados e, já abastecidos com material, eles mantêm a temperatura conforme ajuste de parâmetros. O forno a gás que é usado para fundir os lingotes de alumínio é ligado apenas durante o período de trabalho, o material é fundido e transportado para os fornos das máquinas injetoras. O controle de temperatura é feito de hora em hora e o ocupante do cargo precisa registrar em documento chamado de Diário de controle de temperatura. O forno a gás leva cerca de 3 horas para fundir o primeiro carregamento do dia e os demais carregamentos do dia duas horas. O entrevistado N°9 informou que a capacidade de cada carregamento é de 450 kg e esse material é dividido durante o dia para abastecer os fornos das quatro máquinas. O material fundido, na forma líquida, é transportado para os fornos elétricos utilizando uma panela que é fixada na em uma ferramenta na empilhadeira, que, ao se aproximar do forno, ergue a panela e vira o material dentro do forno. Esse processo é feito juntamente com o supervisor do setor, que, nesse momento, opera a empilhadeira e o forneiro o auxilia para evitar que o material seja despejado fora do forno. O supervisor mencionou que, ao final do dia, é realizada a limpeza do forno, que serve para retirar a escória, que é o resto de material que fica e que pode influenciar na qualidade do material. Segundo o supervisor, esses resíduos são armazenados em local apropriado e devolvidos ao fornecedor de matéria prima. O entrevistado N°9 e o supervisor informaram que todas as tarefas são rotineiras e diárias. Para eles o grau de instrução ideal seria ensino fundamental completo. Durante a execução são usadas as ferramentas já mencionadas anteriormente: Pirômetro e lança de desgaseificação. A complexidade das tarefas executadas é baixa. A tarefa considerada mais difícil para ambos entrevistados é a limpeza do forno, pela maior exposição ao calor. O supervisor fornece instruções detalhadas e acompanha as tarefas em todas as fases. O ocupante do cargo está sujeito a queimaduras, exposto a calor, fumaça, gases, poeira e odor. Não realizar a limpeza ou a desgaseificação pode comprometer a qualidade do material e causar porosidade nas peças, que não é identificada visualmente somente com teste de porosidade, realizado a cada hora pelo inspetor de qualidade, então pode causar prejuízo de perda de produção. A seguir pode-se verificar a descrição elaborada para o cargo:

4.5. Torneiro mecânico

Para a descrição e especificação do cargo de Torneiro mecânico os dados foram obtidos através de entrevista com um dos ocupantes do cargo que aqui será chamado de N°10 e, entrevista com o Gerente geral, visto que o setor de ferramentaria se reporta diretamente ao Gerente Geral. Observando os processos da empresa, pode-se perceber que esse setor é a primeira etapa para o processo de produção, além de outras manutenções e correções necessárias. O Gerente geral relata que antes do

molde entrar na máquina injetora ele passa pelo setor de ferramentaria, e o ocupante do cargo abre o molde confere se os pinos extratores e inserto estão de acordo com o desenho, lubrifica fecha e libera para o setor de injeção de alumínio. O entrevistado N°10 relata que seleciona o molde de acordo com a programação que fica em um quadro Kanban, realiza a desmontagem, e inspeção conforme desenho técnico, caso seja necessário, realizar a troca algum pino ou inserto o mesmo o faz, lubrifica, fecha o molde e libera para seguir o processo de fundição. Ele diz que: “precisa ter atenção alguns moldes tem vários insertos diferentes, cada combinação de inserto produz uma peça diferente”. O ocupante do cargo relata outras tarefas: Realizar soldas em pistões. Usinar pistões e outras peças de acordo com a necessidade utilizando torno mecânico, retificadora e fresa para realizar furação. Temperar pinos para garantir o ajuste preciso. Após temperar é necessário revenir (ele explica que revenir é que é um tratamento térmico, que ajuda a diminuir a fragilidade do aço que após têmpera fica muito endurecido e pode quebrar com facilidade). Quando tranca a peça no molde durante o processo de injeção, retira a peça trancada e realiza polimento para tirar os arranhões.

Eles afirmam que essa manutenção preventiva do molde diminui os problemas durante o processo de injeção, diminui o risco de que o molde entre em máquina de forma errada. Semanalmente são realizadas limpezas nas máquinas e a organização do setor.

Quando a instrução, ambos afirmam que é necessário ensino profissionalizante, o ocupante do cargo diz que é necessário ter formação em curso técnico de torneiro mecânico, experiência, cursos ou treinamentos em metrologia e experiência na área, e o tempo de para que esteja apto é de 2 anos de experiência no cargo. Utilizam as seguintes ferramentas de medição: Paquímetro, micrômetro, altímetro, relógio comparador e esquadro de precisão; além de realizar cálculos de centragem, e de tamanhos de pinos. O entrevistado considera que as tarefas são de alta complexidade e exigem tomada de decisão, já que não recebe supervisão sobre as tarefas executadas, recebe apenas instruções gerais. O ocupante está sujeito a pequenos arranhões ou contusões, mas dependendo da situação pode estar sujeito a queimaduras, pois segundo relato do participante N°10 quando tranca peça no molde e ele vai fazer a retirada e polimento o molde está quente, aí, pode ocorrer uma queimadura um pouco mais grave.

O trabalho é executado diariamente em pé e andando, exige esforço físico, pois os moldes e insertos são pesados, às vezes precisa usar força para bater e destrancar uma peça ou pino. É necessário muita atenção e esforço visual para identificar pequenas avarias nos moldes. O ambiente é exposto a calor, fumaça, gases, pressão, odor e graxa.

Os erros que podem ser causados são de medidas de pinos e insertos, podem causar danos na peça; montagem de molde errada vai produzir uma diferente do solicitado, não lubrificar corretamente as cavidades do molde pode trancar a peça quando já

estiver em máquina, atrasando o processo de injeção e causando retrabalho dos ocupantes do cargo.

4.6 Exemplo de resultado

Com base nas informações obtidas, foi elaborada uma sugestão da descrição de cargo analisado. Como exemplo do resultado, a seguir é apresentada a descrição do cargo de Operador de Injetora:

- **Título do Cargo:** Operador de Injetora
- **Setor:** Injeção
- **Descrição sumária:** Operar máquina injetora de alumínio, produzindo peças de alumínio injetado.
- **Descrição detalhada:**
 - Realiza o checklist da máquina injetora conferindo se os parâmetros estão conforme indicado.
 - Revisa a Instrução de trabalho do item a ser produzido.
 - Produz peças de alumínio utilizando máquina injetora semi-automatizada, realizando a desmoldagem do molde e após a injeção retirando a peça com auxílio de um alicate.
 - Analisa a peça injetada conferindo se está no padrão conforme Instrução de trabalho.
 - Preenche diário de produção, com as informações de horários, parada de máquina e quantidade produzida.
 - Auxilia no setup de máquina.
 - Executa outras tarefas correlacionadas às acima descritas, a critério do seu superior imediato.
- **Especificação:**
 - Instrução: Formação escolar equivalente ao Ensino fundamental completo.
 - Conhecimentos: Desejável conhecimento em operação de máquina injetora.
 - Experiência: Seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo, ou em cargos de produção.
 - Complexidade/iniciativa: Executa tarefas rotineiras, recebe instruções detalhadas do supervisor. No processo de desmoldagem podem ocorrer falhas, por isso o acompanhamento do supervisor é frequente.
 - Responsabilidade por máquina e equipamentos: Para execução do seu trabalho utiliza máquina injetora, alicate universal e pincel.
 - Responsabilidade por erros: Os erros que podem acontecer são no processo de desmoldagem do molde, ocasionando falha nas peças, que é resolvido rapidamente com o auxílio do supervisor, em caso de não execução da desmoldagem pode ocorrer quebra do molde e atrasar a produção.
 - Esforço físico: O trabalho é executado sempre em pé, no mesmo lugar, o que pode causar fadiga ao ocupante.
 - Esforço visual: É pequeno, sendo exigido apenas em determinados pontos de cada peça.
 - Ambiente de trabalho: O ambiente é quente, está sujeito a poeira, fumaça, graxas e gases de Injetora

Estas descrições poderão auxiliar a empresa na seleção de novos colaboradores, na capacitação dos ocupantes dos cargos e na avaliação de desempenho. Além disso, podem servir como base para a futura elaboração de um plano de cargos e salários.

5. Conclusão e Contribuições

Este artigo teve o objetivo de realizar um estudo detalhado sobre os principais cargos operacionais da Riobras, com a finalidade de subsidiar a futura elaboração de um plano de cargos e salários para a Indústria Metalúrgica Riobras, localizada na Zona Sul de Porto Alegre. O trabalho enfatizou a importância de se ter uma estrutura clara de cargos, requisitos e competências para a efetiva gestão de recursos humanos na empresa.

O primeiro objetivo específico do artigo foi listar os cargos existentes na organização. Como a empresa não conta com nenhum sistema de Gestão de recursos humanos foram analisadas as fichas de registro de admissão e atualização dos funcionários, através dos dados obtidos foi possível listar os cargos existentes e identificá-los sendo o total de 14 cargos diferentes, sendo destes 7 cargos de nível operacional.

O segundo objetivo foi analisar e descrever os cinco principais cargos operacionais do setor de produção da empresa e suas atribuições. A metodologia aplicada, que incluiu entrevistas com ocupantes dos cargos, entrevistas com os líderes de setor e observação in loco, garantiu uma coleta de dados robusta e diversificada, possibilitando uma visão abrangente dos cargos na Riobras, facilitando análise dos dados e acrescentando clareza as descrições e atribuições de cada cargo.

O terceiro objetivo foi definir os requisitos e competências de acordo com cada cargo analisado. Analisando os dados obtidos nas entrevistas, com foco nas informações referentes a instrução, conhecimento e experiência necessária para o desempenho satisfatório das tarefas de cada cargo, assim como a complexidade das tarefas executadas foi possível definir os requisitos e competências necessárias para cada cargo. Os resultados alcançados demonstram que a formalização e implementação de um plano de cargos e salários não apenas facilita a seleção e promoção de funcionários, mas também promove maior transparência e motivação entre os colaboradores, ao estabelecer critérios claros para o desenvolvimento de carreira. A implementação dessas diretrizes poderá resultar em um ambiente de trabalho mais organizado, seguro e satisfatório, contribuindo para a retenção de talentos e melhoria do clima organizacional.

A pesquisa também trouxe implicações relevantes para a gestão da empresa, evidenciando diferenças nas funções e responsabilidades dos cargos de auxiliar de produção. demonstrando a necessidade de uma avaliação detalhada dos cargos, com o objetivo de criar um sistema de escalonamento que diferencie as funções de acordo com o grau de complexidade e responsabilidade das tarefas executadas.

Os resultados obtidos demonstram um impacto direto na gestão de recursos humanos da empresa, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. A existência de documentos claros, como o quadro de funcionários e a descrição detalhada dos cargos, se mostrou essencial para a identificação das necessidades de mão-de-obra por setor, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

Para estudos futuros, sugere-se a continuidade da análise de cargos da empresa, com a avaliação detalhada dos cargos de liderança, o escalonamento dos cargos e a realização de uma pesquisa salarial com empresas do mesmo segmento na capital e região metropolitana. Essas etapas são fundamentais para a elaboração e implementação de um plano de cargos e salários eficaz na empresa, garantindo uma gestão de recursos humanos mais estruturada e eficiente.

Por fim, o estudo realizado contribui não apenas para a Riobras, mas também serve como exemplo prático para outras empresas de porte semelhante. O desenvolvimento de uma estratégia de cargos e salários baseada em dados claros e organizados pode ser um diferencial competitivo para empresas que desejam otimizar suas operações e fortalecer a relação com seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e instrumentos para Gestão de pessoas na empresa moderna. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelos, processos, tendências e perspectivas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ELLET, William. **Manual de Estudo de Caso**: Como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2016 .

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PASCHOAL, Luiz **Administração de cargos e salários**: Manual prático e novas tecnologias. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: Carreira e Remuneração. 14. ed. São Paulo: LTr, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.