



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KELVIN IZAEL ROCHA

**DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE DECORAÇÃO COMO SUBSÍDIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2019

KELVIN IZAEL ROCHA

**DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE DECORAÇÃO COMO SUBSÍDIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Relatório de diagnóstico e intervenção
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal do Cariri, como requisito
parcial para o Título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Waleska James Sousa
Félix

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

R672d Rocha, Kelvin Izael.

Diagnóstico dos processos organizacionais em uma empresa do ramo de decoração como subsídio para a implantação de um plano de cargos e salários / Kelvin Izael Rocha. – 2019.

46 f. : il. color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, CE, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Waleska James Sousa Félix.

1. Administração - Diagnóstico organizacional. 2. Gestão de pessoas - Plano de cargos e salários. 3. Gestão por processos - Formalização organizacional. 4. Administração de empresas - Setor de decoração - Juazeiro do Norte (CE). I. Félix, Waleska James Sousa (Orient.). II. Universidade Federal do Cariri. III. Título.

CDD 658.306

KELVIN IZAEL ROCHA

**DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO
RAMO DE DECORAÇÃO COMO SUBSÍDIO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Relatório de diagnóstico e intervenção
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal do Cariri, como requisito
parcial para o Título de Bacharel em
Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Waleska James Sousa Félix (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Prof^a. Dra. Jeniffer de Nadae
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Prof. Dr. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

JUAZEIRO DO NORTE, 13 DE JULHO DE 2019.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico dos processos organizacionais da empresa AM QUADROS, localizada em Juazeiro do Norte-CE, com vistas a subsidiar a implantação de um Plano de Cargos e Salários. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de um diagnóstico organizacional em uma empresa do setor de decoração e personalização de ambientes. A coleta de dados foi realizada mediante observação direta, entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário de diagnóstico junto aos gestores e colaboradores dos setores administrativo-financeiro, comercial, de produção e de gestão de pessoas. Os resultados evidenciaram fragilidades relacionadas à ausência de formalização de processos, à inexistência de organograma, à insuficiência de controles gerenciais e à falta de sistematização da gestão de pessoas. Entre as oportunidades de melhoria identificadas, destacou-se a necessidade de implantação de um Plano de Cargos e Salários, considerado um instrumento essencial para promover maior clareza das responsabilidades, equilíbrio remuneratório, motivação e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Como produto, foi elaborado um cronograma preliminar para a implantação do referido plano.

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; gestão por processos; gestão de pessoas; plano de cargos e salários.

ABSTRACT

This study aimed to conduct an organizational diagnosis of AM QUADROS, a company located in Juazeiro do Norte, Ceará, Brazil, in order to support the implementation of a Job and Salary Plan. This is an applied and descriptive study with a qualitative approach, developed through an organizational assessment in a company operating in the framing, image editing, glasswork, and decoration sectors. Data collection was carried out through direct observation, semi-structured interviews, and the application of a diagnostic questionnaire with managers and employees from the administrative-financial, commercial, and production sectors. The results revealed weaknesses related to the lack of process formalization, absence of an organizational chart, insufficient managerial controls, and lack of systematization in human resource management practices. Among the identified opportunities for improvement, the implementation of a Job and Salary Plan stood out as an important instrument to promote greater clarity of job responsibilities, compensation balance, employee motivation, and professional development. As a result of the study, a preliminary schedule for the implementation of the proposed plan was developed, aiming to contribute to the improvement of the company's organizational management.

Keywords: human resource management; job and salary plan; organizational diagnosis; process management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Diagnóstico Empresarial.....	13
Figura 2 – Cronograma de Implantação do Plano de Cargos e Salários	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de serviços oferecidos pela empresa AM QUADROS por grau de prioridade com base na demanda.....	21
Quadro 2 – Áreas analisadas e responsáveis	22
Quadro 3 – Ações sugeridas à Gestão Administrativa e Financeira.....	26
Quadro 4 – Ações sugeridas ao Setor Comercial.	31
Quadro 5 – Ação sugeridas ao Setor de Produção.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	Diagnóstico organizacional	11
2.1.1	Modelos de Diagnóstico Organizacional	12
2.2	Gestão de pessoas: da remuneração ao plano de cargos e salários	14
2.2.1	Remuneração	16
2.2.2	Plano de Cargos e Salários	18
3	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	20
4	DIAGNÓSTICO	21
4.1	Áreas Analisadas	22
4.2	Oportunidades de melhoria identificadas nos setores	23
4.2.1	Setor Administrativo e Financeiro	24
4.2.1.1	<i>Estrutura de Cargos e Responsabilidades</i>	26
4.2.1.2	<i>Política de Remuneração</i>	28
4.2.1.3	<i>Controle de Custos</i>	28
4.2.2	Setor Comercial	29
4.2.3	Setor de Produção	31
4.2.3.1	<i>Controle de Matéria-Prima e Estoques</i>	33
5	RESULTADOS	35
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A	40

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por intensa competitividade, constantes transformações tecnológicas e crescente exigência por eficiência e qualidade. Nesse contexto, torna-se fundamental que as organizações adotem práticas gerenciais capazes de alinhar seus processos internos aos objetivos estratégicos, promovendo maior produtividade, controle e sustentabilidade (Borniger *et al.*, 2015).

Nesse sentido, o diagnóstico organizacional constitui uma ferramenta essencial para compreender a dinâmica interna das organizações e subsidiar decisões gerenciais. Conforme Fernandes e Berton (2005), essa abordagem permite analisar de forma integrada aspectos estruturais, estratégicos, operacionais e humanos da organização, através do levantamento de dados e da análise das práticas operacionais, permitindo identificar a situação organizacional e subsidiar a elaboração de ações de melhoria. Por meio desse processo, tornam-se identificáveis fragilidades, potencialidades e oportunidades de melhoria nos processos internos.

A gestão por processos destaca-se como uma abordagem relevante nesse cenário, uma vez que permite compreender a organização de forma sistêmica, conectando a execução diária aos objetivos estratégicos, por meio da otimização contínua dos fluxos de trabalhos (Baldam *et al.*, 2014). Ao mesmo tempo, a gestão de pessoas assume papel estratégico, pois o desempenho organizacional depende diretamente da adequada alocação, desenvolvimento e valorização dos colaboradores (Araújo e Garcia, 2010; Junior e Scucuglia, 2011).

Entre as ferramentas de gestão de pessoas, destaca-se o Plano de Cargos e Salários, por definir critérios claros relacionados às funções, responsabilidades, remuneração e possibilidades de crescimento profissional. Sua implantação contribui para maior equilíbrio salarial, redução da rotatividade e valorização dos colaboradores, favorecendo a motivação e a retenção de talentos (Araújo e Garcia, 2010).

A empresa AM QUADROS, localizada em Juazeiro do Norte, atua no segmento de decoração e personalização de ambientes, oferecendo serviços de emolduramento, restauração, impressão fotográfica e vidraçaria. Apesar de sua tradição e credibilidade no mercado, a organização ainda não dispõe de uma estrutura

formal de gestão de pessoas, o que compromete a definição sistematizada de cargos, atribuições e critérios de remuneração, evidenciando a necessidade de aperfeiçoamento gerencial nesse setor.

O objetivo geral deste trabalho foi realizar um diagnóstico dos processos organizacionais da empresa AM QUADROS, com vistas a subsidiar a implantação de um Plano de Cargos e Salários.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- Levantar dados sobre os processos organizacionais das áreas administrativa e financeira, comercial e produtiva, visando subsidiar a estruturação da gestão de pessoas;
- Identificar fragilidades e oportunidades de melhoria nos processos organizacionais e nas práticas de gestão de pessoas;
- Propor ações de aperfeiçoamento gerencial voltadas à organização dos cargos, funções e responsabilidades;
- Elaborar um cronograma preliminar para implantação do Plano de Cargos e Salários.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância prática de fornecer à organização subsídios para aperfeiçoar seus processos e estruturar sua política de gestão de pessoas.

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui ao demonstrar a aplicação integrada dos conceitos de diagnóstico organizacional e gestão por processos, que por sua vez instrumentaliza a gestão de pessoas, estando esta última atrelada a aspectos motivacionais, de progressão de carreira e administração da remuneração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional constitui uma ferramenta gerencial fundamental para a identificação das potencialidades, fragilidades e necessidades de melhoria existentes em uma organização. De acordo com Araújo (2005), a eficiência organizacional é potencializada à medida que a empresa aprende a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. Nesse sentido, o diagnóstico representa o primeiro momento da análise administrativa em processos de consultoria e assessoria empresarial.

Ainda segundo Araújo (2005), nenhuma forma organizacional é perfeita, uma vez que todas apresentam pontos fortes e limitações que necessitam de mecanismos compensatórios e ações corretivas adequadas. Para Cavalcanti e Mello (1981), o diagnóstico organizacional busca levantar necessidades passadas, presentes e futuras por meio de pesquisas internas, com a finalidade de descrever problemas e subsidiar intervenções. Esse processo envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a identificação de pontos fortes e fracos e a análise aprofundada das causas dos problemas organizacionais, possibilitando a definição de ações voltadas à melhoria dos processos.

Na concepção de Bergamini (1980), o diagnóstico constitui uma das etapas mais complexas do processo administrativo, pois exige elevada sensibilidade situacional. Segundo a autora, trata-se de uma análise criteriosa destinada à identificação e interpretação dos sintomas organizacionais, tanto internos quanto externos, de modo a fornecer subsídios coerentes para o planejamento de ações futuras.

Assim, a análise organizacional possui como principal finalidade fornecer suporte à tomada de decisão e à implementação de medidas corretivas e preventivas. Conforme Estrada, Silva e Frazzon (2012), quando a organização se encontra em situação desfavorável, torna-se necessário analisar profundamente as causas reais dos problemas, visto que atuar apenas sobre os efeitos pode resultar em desperdício de tempo e recursos.

Goulart Júnior *et al.* (2014) destacam que o diagnóstico organizacional possibilita uma compreensão ampla da organização, considerando fatores estruturais, humanos, culturais e estratégicos, permitindo ao gestor direcionar intervenções mais adequadas à realidade institucional. Desse modo, o diagnóstico contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, favorecendo maior eficiência dos processos e melhoria do desempenho.

Observa-se, portanto, que o diagnóstico organizacional constitui importante instrumento de análise e intervenção gerencial, permitindo às organizações compreender suas fragilidades, aperfeiçoar seus processos internos e direcionar ações estratégicas voltadas à melhoria contínua e ao alcance dos objetivos institucionais.

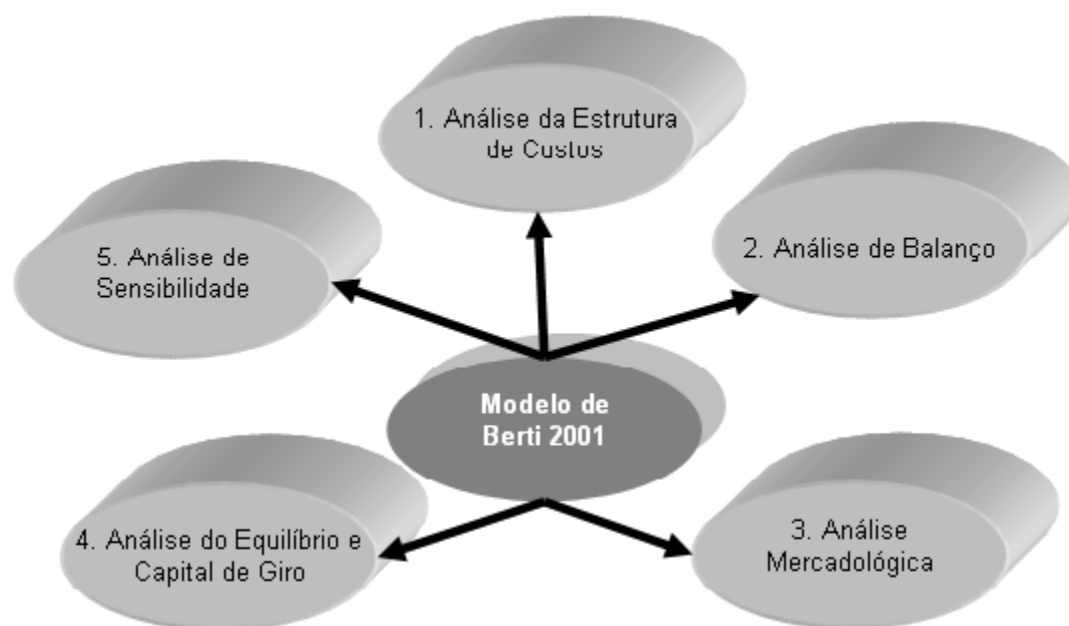
2.1.1 Modelos de Diagnóstico Organizacional

Para fins de embasamento descreve-se abaixo três modelos de diagnóstico organizacional, a saber: Berti (2001), Fernandes e Berton (2005), e o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009).

O modelo proposto por Berti (2001) é um modelo baseado em análise dos balanços da empresa, levantamento da estrutura de custos, análise mercadológica, análise do equilíbrio da empresa, do capital de giro resultando, por fim, na elaboração do diagnóstico com as recomendações.

Nas duas primeiras fases, realiza-se uma análise financeira da organização por meio da avaliação dos balanços, da estrutura de custos e do mercado. Em seguida, são desenvolvidas a Análise do Equilíbrio da Empresa e a Análise de Sensibilidade, com o objetivo de identificar os níveis de lucratividade ou prejuízo organizacional, conforme apresentado na Figura 1 (Berti, 2001).

Esse tipo de procedimento possibilita escalonar as variáveis influentes nas outras, pelo impacto que elas causam para então definir prioridades.

Figura 1 – Modelo de Diagnóstico Empresarial

Fonte: Adaptado de Berti (2001).

O modelo de Fernandes e Berton (2005) analisa a empresa a partir das áreas funcionais. O modelo previsto de diagnóstico aborda quatro campos: marketing, recursos humanos, produção/operações e finanças. A análise prevista pelos autores propõe uma avaliação quantitativa, mencionando uma pontuação de 1 para muito fraco e 5 para muito forte de cada quesito abordado nas áreas funcionais. Depois de distribuída a pontuação em cada área específica, será apurada a média aritmética, chegando-se a uma média geral.

A função de marketing será analisar a organização em relação aos seguintes aspectos: sistema de distribuição, análise de portfólio de produtos, satisfação dos clientes internos e externos, pontos-de-venda, novos produtos, ciclo de vida dos produtos, estrutura de preços, promoção e propaganda, a organização do departamento de marketing (Fernandes e Berton, 2005).

Com relação à função produção e operações, o modelo apresenta as seguintes variáveis para análise: instalação industrial, equipamentos, processo produtivo, planejamento e controle da produção, qualidade dos produtos, sistemas de custos, organização da fábrica, nível de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (Fernandes e Berton, 2005).

Em relação à função de Recursos Humanos, aconselha-se que seja analisado o grau de motivação dos funcionários, o nível de treinamento proporcionado pela empresa, a especialização em relação às atividades desenvolvidas pelos funcionários, o grau de absenteísmo, rotação dos funcionários e o clima organizacional (Fernandes e Berton, 2005).

Outra função a ser analisada, sob a perspectiva do modelo é a financeira. Em relação a ela, sugere-se a análise dos indicadores de desempenho financeiro e econômico da empresa, da sua estrutura de capitais e do sistema de planejamento e controle financeiro, bem como o sistema de registro e análise contábil (Fernandes e Berton, 2005).

Por fim, o Modelo da Excelência da Gestão, da Fundação Nacional de Qualidade, construído sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão. Os fundamentos expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial (FNQ, 2009).

Os fundamentos em que se baseiam os critérios de excelência, conforme FNQ (2009) são: pensamento sistêmico; aprendizagem organizacional; cultura e inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; conhecimento sobre clientes e o mercado; desenvolvimento de parcerias; responsabilidade social.

O modelo é concebido tendo como base os fundamentos citados anteriormente, sendo constituídos por oito critérios, sendo antecedido pela descrição do perfil da organização.

2.2 Gestão de pessoas: da remuneração ao plano de cargos e salários

A gestão de pessoas constitui uma área estratégica da Administração responsável pelo desenvolvimento de práticas voltadas à integração, valorização e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Seu objetivo consiste em promover condições para que as pessoas possam contribuir de maneira eficiente para o alcance dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que desenvolvem conhecimentos, habilidades e competências profissionais (Chiavenato, 2010).

Ao longo do tempo, a gestão de pessoas deixou de assumir uma função meramente operacional e burocrática para ocupar posição estratégica dentro das organizações contemporâneas. Nesse contexto, a antiga administração de pessoal evoluiu para uma perspectiva mais ampla de Gestão de Recursos Humanos, passando a considerar as pessoas como elementos fundamentais para geração de resultados, inovação e vantagem competitiva organizacional (Chiavenato, 2010).

As transformações econômicas, tecnológicas e organizacionais intensificaram a necessidade de alinhar as políticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos das organizações. Dessa forma, a gestão de pessoas passou a assumir papel essencial no desenvolvimento organizacional, contribuindo para maior competitividade, adaptação às mudanças e melhoria do desempenho institucional.

Nesse sentido, a gestão de pessoas compreende um conjunto de políticas e práticas relacionadas à atração, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento dos colaboradores, buscando conciliar os interesses organizacionais às necessidades humanas. Para Chiavenato (2010), as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos operacionais e passaram a ocupar posição estratégica dentro das organizações, sendo consideradas elementos fundamentais para a geração de resultados e para o fortalecimento do capital intelectual.

No processo administrativo, o gestor desempenha as funções de planejamento, organização, direção e controle, sendo a gestão de pessoas um importante instrumento de suporte para execução dessas funções. Conforme destaca Chiavenato (2010, p. 14):

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe.

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é composta por seis processos básicos inter-relacionados: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Esses processos utilizam instrumentos técnicos que permitem às organizações ampliar seu capital humano e intelectual, contribuindo para melhoria da produtividade, da qualidade dos serviços e do desempenho organizacional.

Dessa forma, a gestão ultrapassa atividades meramente operacionais e assume caráter estratégico nas organizações contemporâneas, uma vez que contribui

para o desenvolvimento organizacional, para a motivação dos colaboradores e para o alcance de melhores resultados institucionais (Chiavenato, 2010).

Nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas passou a exigir maior alinhamento entre as políticas organizacionais e os objetivos institucionais. De acordo com Marques (2015), as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas e coerentes, contemplando critérios relacionados ao recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, estruturação de carreiras e estratégias de remuneração. A autora destaca que essas práticas devem estar alinhadas às competências necessárias à organização e às metas institucionais, contribuindo para melhoria do desempenho organizacional.

Segundo Marques (2015), a área de gestão de pessoas assume papel estratégico ao fornecer suporte técnico para adequada alocação dos recursos humanos, identificação de perfis profissionais e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a gestão de pessoas deixa de atuar apenas de forma operacional e passa a contribuir diretamente para a obtenção de melhores resultados institucionais e para o fortalecimento da competitividade.

2.2.1 Remuneração

Dentre os processos da gestão de pessoas, destaca-se o sistema de recompensas como um importante instrumento de estímulo ao desempenho e ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a remuneração representa um dos principais mecanismos de valorização do trabalho humano, contribuindo tanto para a satisfação das necessidades individuais quanto para o comprometimento dos colaboradores com as metas institucionais.

Segundo Chiavenato (2010), recompensa corresponde a uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços prestados por uma pessoa à organização. Ainda de acordo com o autor as pessoas desenvolvem suas atividades nas organizações em função de expectativas e resultados esperados, estando dispostas a dedicar esforços e competências desde que percebam retorno significativo pelo trabalho realizado.

Dentro dessa perspectiva, a remuneração constitui uma importante forma de recompensa organizacional, podendo ser composta pelo salário e pelos benefícios

oferecidos ao trabalhador. Segundo Marras (2009), a remuneração pode ser compreendida como o somatório do salário total — composto pelo salário nominal acrescido de verbas de crédito — e dos benefícios concedidos pela organização.

O salário, por sua vez, representa a compensação financeira recebida pelo colaborador em razão dos serviços prestados, assumindo não apenas caráter econômico, mas também significado social e profissional dentro da organização. Além de representar contraprestação pelo trabalho executado, o salário pode refletir reconhecimento profissional, posição hierárquica, padrão de vida e investimento organizacional no capital humano (Marras, 2009).

A relação entre remuneração e motivação também pode ser compreendida a partir da teoria da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow (1954). Segundo essa teoria, as necessidades humanas encontram-se organizadas hierarquicamente em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização. À medida que as necessidades mais básicas são satisfeitas, surgem necessidades de níveis superiores, que passam a influenciar o comportamento e a motivação dos indivíduos.

Nesse sentido, a remuneração exerce relevante influência sobre a satisfação das necessidades humanas, especialmente por possibilitar condições materiais relacionadas à moradia, alimentação, segurança e estabilidade. Conforme destaca Pontes (2003, p. 26): “associando a teoria de Maslow à nossa questão de salário, como fator de motivação, observamos que, indiretamente, este contribui, é o pano de fundo para a satisfação dessas necessidades”.

Além disso, a política de remuneração pode contribuir para valorização profissional, fortalecimento da autoestima e desenvolvimento do colaborador dentro da organização. Dessa forma, a remuneração ultrapassa a simples função de pagamento pelos serviços prestados e assume papel estratégico na gestão de pessoas, uma vez que pode influenciar a motivação, o desempenho, a permanência e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Maslow, 1954; Pontes, 2003).

2.2.2 Plano de Cargos e Salários

De acordo com Chiavenato (2010), a administração de salários consiste no conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e manter estruturas salariais equilibradas e justas dentro da organização. Nesse contexto, a definição das faixas salariais deve considerar os cargos existentes e seus respectivos níveis hierárquicos, permitindo maior equilíbrio interno e coerência entre responsabilidades e remuneração. Ainda segundo Chiavenato (2010), a estrutura salarial corresponde ao conjunto de faixas de remuneração relacionadas aos diferentes cargos presentes na organização.

Segundo Marras (2009), a estruturação de um plano de cargos e salários pode ser subdividida em seis etapas principais: análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial, definição da política de remuneração e construção da estrutura salarial. As etapas de análise de função e descrição de cargos compreendem a identificação e caracterização das tarefas desempenhadas pelos colaboradores, permitindo definir atribuições, responsabilidades e competências relacionadas a cada cargo existente na organização.

Para Marras (2009), a análise de funções pode ser realizada por diferentes técnicas, dentre elas a observação direta, entrevistas com os ocupantes dos cargos, aplicação de questionários e utilização de métodos combinados. Essas informações subsidiam a descrição dos cargos e possibilitam maior clareza quanto às atividades executadas pelos colaboradores.

Ainda de acordo com Marras (2009), a etapa de avaliação de cargos corresponde ao processo de dimensionamento da importância relativa de cada cargo dentro da organização, considerando fatores relacionados aos requisitos mentais, requisitos físicos e responsabilidades exigidas para o desempenho das atividades. Essa avaliação contribui para definição mais equilibrada das faixas salariais e para maior coerência na estrutura organizacional.

Conforme Pontes (2003), a pesquisa salarial consiste no estudo das práticas de remuneração adotadas por empresas de determinado segmento, permitindo conhecer os padrões salariais praticados no mercado. Segundo o autor, a pesquisa salarial fornece elementos importantes para definição da política salarial da

organização, contribuindo para maior competitividade e equilíbrio entre os salários internos e externos.

As etapas relacionadas à definição da política de remuneração e à construção da estrutura salarial envolvem o estabelecimento de normas, critérios e parâmetros que orientarão a evolução profissional e salarial dos colaboradores dentro da organização. Nesse sentido, a política salarial possibilita definir diretrizes relacionadas à progressão funcional, às faixas salariais e ao posicionamento da empresa em relação ao mercado de trabalho (Marras, 2009).

Conforme propõe Marras (2009), a política salarial fornece os parâmetros necessários para elaboração e manutenção da estrutura de cargos e salários, especialmente no que se refere ao posicionamento estratégico da organização diante do mercado. Dessa forma, a estrutura salarial pode ser definida com remunerações abaixo, na média ou acima dos valores praticados por outras organizações, conforme os objetivos e estratégias institucionais adotados pela empresa.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da realização de um diagnóstico organizacional na empresa AM Quadros. A pesquisa buscou analisar aspectos relacionados à gestão organizacional, aos processos internos e à estrutura de cargos e salários, visando identificar oportunidades de melhoria e subsidiar ações gerenciais.

Inicialmente, realizou-se um levantamento do contexto organizacional e do segmento de atuação da empresa, por meio da coleta de informações institucionais e observação das atividades desenvolvidas, com a finalidade de subsidiar o processo de diagnóstico organizacional.

A pesquisa contou com o acompanhamento do gestor responsável pela empresa, senhor Alberto, que forneceu informações relevantes sobre a estrutura organizacional, os processos internos e as necessidades identificadas na organização.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionários estruturados junto aos colaboradores e gestores da organização, conforme instrumento apresentado no Apêndice A. O objetivo dessa etapa consistiu em identificar necessidades organizacionais, dificuldades operacionais e aspectos relacionados à estrutura de cargos e funções existentes na organização.

Além disso, buscou-se levantar informações sobre as atividades desempenhadas pelos colaboradores e os principais processos desenvolvidos em cada setor. Após a coleta dos dados, realizou-se a análise das informações obtidas, visando identificar a área organizacional prioritária para intervenção. A partir dessa análise, foram iniciadas as primeiras etapas de elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa.

Entretanto, o processo não foi concluído no período de realização deste trabalho em razão da complexidade das atividades envolvidas e de limitações administrativas relacionadas à continuidade da implantação.

Na sequência, apresenta-se o diagnóstico organizacional realizado na empresa, bem como as análises iniciais relacionadas à proposta de implantação do Plano de Cargos e Salários.

4 DIAGNÓSTICO

A empresa AM QUADROS atua nos setores de produção e prestação de serviços, desenvolvendo atividades relacionadas à confecção de molduras personalizadas, impressão fotográfica e serviços de editoração e restauração de imagens.

Dentre os serviços ofertados pela organização, destacam-se principalmente as atividades de emolduramento e restauração fotográfica, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação de serviços oferecidos pela empresa AM QUADROS por grau de prioridade com base na demanda.

Serviços	Grau de prioridade
Emolduramento	Alto
Editoração (restauração)	Alto
Impressão (revelação)	Baixo
Produtos diversos	Baixo
Serviços de foto produto	Baixo

Fonte: Autor (2019).

Os serviços de restauração fotográfica, editoração e emolduramento caracterizam-se por envolver elevado nível de personalização e significativa valorização subjetiva por parte dos clientes, uma vez que estão frequentemente associados a registros pessoais e memórias afetivas. Nesse contexto, aspectos relacionados à qualidade dos serviços prestados e ao atendimento ao cliente assumem papel relevante na percepção de valor e na decisão de contratação.

Além das atividades relacionadas ao segmento de molduras e fotografia, a empresa também atua no ramo de vidros, por meio de uma estrutura operacional independente. Nesse segmento, desenvolve atividades voltadas à produção e instalação de boxes sob medida em vidro temperado e acrílico, fabricação de espelhos e confecção de peças em vidro destinadas ao mobiliário, como prateleiras, estantes e outros produtos.

Os segmentos de atuação da empresa apresentam perspectivas favoráveis de desenvolvimento, especialmente em razão da demanda por produtos personalizados e do crescimento do setor da construção civil, no caso das atividades relacionadas ao

segmento de vidros. Observa-se ainda a existência de complementaridade entre os dois segmentos de atuação da organização, possibilitando compartilhamento de clientes e potencial influência positiva entre os serviços ofertados.

Apesar da concorrência significativa nos setores em que atua, caracterizada principalmente pela competitividade relacionada a preços, a empresa apresenta fatores relevantes de permanência no mercado, como tradição organizacional, reconhecimento local e manutenção de uma carteira recorrente de clientes.

4.1 Áreas Analisadas

O diagnóstico organizacional foi desenvolvido a partir da análise dos principais setores da empresa AM QUADROS, envolvendo áreas administrativas, operacionais, comerciais e financeiras. Para realização da coleta de dados, foram consideradas informações obtidas junto aos responsáveis pelos respectivos setores da organização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Áreas analisadas e responsáveis

Área	Responsável
Setor Administrativo e Financeiro	Alberto
Setor de Produção	Márcia
Setor Comercial	Regilane
Setor Financeiro	Adriana

Fonte: Autor (2019).

As informações utilizadas no diagnóstico foram obtidas por meio de entrevistas realizadas com gestores e colaboradores da empresa, bem como a partir da observação das práticas gerenciais adotadas pela organização. A análise dos dados possibilitou identificar aspectos relacionados ao funcionamento dos setores, às rotinas organizacionais e às necessidades de melhoria observadas na estrutura administrativa da empresa.

O diagnóstico teve como finalidade subsidiar a identificação de oportunidades de aperfeiçoamento dos processos internos e das práticas de gestão, contribuindo para proposição de ações voltadas à melhoria organizacional.

Durante a realização das entrevistas, observou-se participação colaborativa dos funcionários e gestores envolvidos no processo, demonstrando interesse quanto às análises desenvolvidas e às possíveis melhorias decorrentes das propostas apresentadas.

Verificou-se ainda que a empresa possui estrutura administrativa definida e gestão voltada ao acompanhamento das atividades operacionais e gerenciais, representada pela atuação da direção superior e dos responsáveis pelos diferentes setores organizacionais.

As informações apresentadas neste diagnóstico buscam subsidiar a tomada de decisão por parte da direção da empresa, contribuindo para definição de ações futuras relacionadas ao aperfeiçoamento dos processos internos e das práticas administrativas.

Ao longo da análise diagnóstica, identificou-se a ausência de um setor formalmente estruturado de gestão de pessoas na organização, bem como a inexistência de políticas organizacionais voltadas ao gerenciamento sistemático dos colaboradores.

Observou-se que atividades relacionadas à definição de cargos, estrutura salarial, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento profissional eram realizadas de maneira informal e sem padronização definida, o que pode dificultar a organização das funções, o alinhamento das responsabilidades e a gestão dos recursos humanos da empresa.

Destaca-se, por fim, que a participação dos colaboradores constitui elemento relevante para implementação das ações propostas, especialmente no que se refere à adaptação às mudanças organizacionais e ao fortalecimento das práticas de gestão da empresa.

4.2 Oportunidades de melhoria identificadas nos setores

A partir das informações obtidas durante o diagnóstico organizacional, foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas aos processos administrativos, financeiros e de gestão da empresa. As observações apresentadas a seguir visam subsidiar a análise da direção quanto à definição de ações prioritárias para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional e dos processos internos.

As propostas de intervenção identificadas devem ser avaliadas conforme sua viabilidade e relevância estratégica, possibilitando a elaboração de ações corretivas e preventivas voltadas ao fortalecimento da gestão organizacional. Recomenda-se ainda que as ações definidas sejam priorizadas e acompanhadas por meio de planejamento e monitoramento sistemático das atividades a serem desenvolvidas.

4.2.1 Setor Administrativo e Financeiro

Durante a análise do Setor Administrativo e Financeiro, observou-se que a empresa não possui planejamento estratégico formalmente estruturado, com definição sistematizada de missão, visão, valores, objetivos organizacionais, metas e indicadores de desempenho. Nesse contexto, verificou-se a necessidade de implantação de mecanismos de planejamento que possibilitem maior direcionamento estratégico das atividades organizacionais.

Recomenda-se, para esse fim, a adoção de metodologias de gestão estratégica, como o Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan e Norton, 1997), visando ampliar o acompanhamento do desempenho organizacional e o alinhamento entre objetivos e processos internos.

Verificou-se também a inexistência de representação formal da estrutura organizacional da empresa, evidenciando a necessidade de elaboração de organograma que possibilite melhor definição das relações hierárquicas, responsabilidades e fluxos administrativos.

No que se refere à gestão financeira, identificou-se que os controles são realizados predominantemente por meio de livro-caixa, limitando a obtenção de informações gerenciais mais detalhadas para suporte à tomada de decisão. Observou-se a necessidade de implantação de mecanismos mais estruturados de controle financeiro, incluindo definição de centros de custos específicos para as diferentes atividades desenvolvidas pela empresa, especialmente para os setores de impressão, editoração e emolduramento.

Constatou-se ainda a ausência de sistematização para elaboração de relatórios gerenciais e demonstrativos financeiros, como Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e demais instrumentos de acompanhamento econômico-financeiro. Nesse sentido, verificou-se que a

implantação de práticas relacionadas à contabilidade de custos poderá contribuir para melhor apropriação das despesas organizacionais e para o suporte às decisões estratégicas da empresa.

Em relação aos processos administrativos, identificou-se a inexistência de procedimentos formalizados para controle de documentos e registros organizacionais, incluindo definição de responsáveis, critérios de aprovação, armazenamento, controle de acesso, retenção e descarte documental. Tal situação pode comprometer a padronização das atividades e o fluxo das informações internas.

No âmbito da gestão de pessoas, observou-se a ausência de sistematização dos processos relacionados à definição de cargos, competências, responsabilidades e capacitação profissional. Verificou-se a necessidade de realização do mapeamento dos cargos existentes na organização, definição das competências requeridas para cada função e estabelecimento das respectivas responsabilidades e atribuições.

Além disso, identificou-se a importância de avaliar a adequação dos colaboradores às funções atualmente exercidas, bem como de levantar necessidades de capacitação e treinamento. Recomenda-se ainda a elaboração de instrumentos normativos e procedimentos relacionados ao recrutamento e seleção, treinamento, avaliação da eficácia das capacitações e demais práticas voltadas à estruturação da gestão de pessoas na organização.

O Quadro 3 apresenta as principais ações propostas para melhoria da gestão administrativa e financeira da organização.

Quadro 3 – Ações sugeridas à Gestão Administrativa e Financeira

Ações sugeridas
Implantar Planejamento Estratégico de acordo com a metodologia do BSC.
Implantar sistemática para controle de documentos e registros de todos os processos administrativos e operacionais da empresa.
Criar o organograma da empresa.
Realizar trabalho de contabilidade de custos.
Implantação de centros de custos.
Implantação de sistemática para relatórios gerenciais.
Realizar o mapeamento dos processos da gestão financeira a fim de identificar os procedimentos e formulários a serem normatizados.
Confeccionar instrumentos normativos para a gestão financeira.
Sistematizar processo de gestão de pessoas, incluindo:
Mapeamento de todos os cargos da empresa;
Definição da matriz de competência e perfil dos cargos;
Definição de autoridades e responsabilidades para cada cargo;
Análise de todos os profissionais que ocupam atualmente os cargos para
Identificar real adequação à função e gaps de capacitação;
Elaboração do manual da Organização incluindo procedimentos para recrutamento e seleção, levantamento da necessidade de capacitação, realização de treinamentos e avaliação da eficácia dos treinamentos.
Providenciar capacitação para todos os funcionários nos requisitos apresentados no levantamento da necessidade de capacitação.
Analisar a viabilidade de implantação de sistema informatizado para melhoria da gestão da empresa.

Fonte: Autor (2019).

4.2.1.1 Estrutura de Cargos e Responsabilidades

De maneira geral, o diagnóstico realizado no setor Administrativo e Financeiro evidenciou a existência de fragilidades relacionadas à padronização organizacional da empresa, especialmente no que se refere à estrutura de cargos, definição de hierarquias, atribuições funcionais, competências exigidas e requisitos de qualificação para investidura nos cargos. Observou-se que tais definições encontram-se atualmente vinculadas de forma predominantemente informal às pessoas que ocupam determinadas funções, sendo conduzidas de maneira pouco sistematizada e, em

muitos casos, de forma aleatória, sem a existência de instrumentos normativos que orientem os processos internos da organização.

Verificou-se ainda a inexistência de um setor estruturado e específico responsável pela operacionalização dos processos relacionados à gestão de pessoas, ficando concentradas na Gestão Administrativa as demandas referentes à organização funcional, acompanhamento de colaboradores, definição de funções, treinamentos e demais necessidades inerentes à administração de pessoal. Tal condição limita a capacidade da organização de estabelecer mecanismos padronizados de gestão, acompanhamento de desempenho e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Nesse contexto, compreendeu-se que essa problemática representa uma questão-base para o fortalecimento organizacional da empresa, uma vez que sua solução poderá subsidiar melhorias em todos os setores e processos internos. A ausência de padronização da estrutura funcional e dos processos de gestão de pessoas tende a gerar falhas de comunicação, sobreposição ou execução aleatória de atividades, desperdícios operacionais, indefinições hierárquicas e dificuldades quanto à responsabilização e ao acompanhamento das atividades desempenhadas pelos colaboradores.

Além dos impactos operacionais, identificou-se que a inexistência de definições claras acerca dos cargos e responsabilidades pode contribuir para problemas relacionados à desmotivação, absenteísmo e baixa produtividade, considerando que os colaboradores não dispõem de parâmetros objetivos que lhes permitam compreender claramente o cargo que exercem, suas atribuições, o superior imediato ao qual devem se reportar, os limites de autoridade, as competências necessárias ao desempenho de suas funções e as necessidades de capacitação requeridas para seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, entende-se que a implantação de um Plano de Cargos e Salários configura-se como uma importante proposta de intervenção organizacional, capaz de proporcionar maior estruturação, clareza e direcionamento aos colaboradores e à própria gestão da empresa. Tal instrumento poderá servir como referência para que cada colaborador compreenda sua posição dentro da organização, suas atribuições, faixa remuneratória, possibilidades de crescimento e progressão de carreira, bem como os requisitos de competências e qualificações necessários para evolução profissional.

Entretanto, ressalta-se que a efetiva implantação de um Plano de Cargos e Salários pressupõe, obrigatoriamente, a existência de uma estrutura mínima de Gestão de Pessoas devidamente organizada e sistematizada. Para tanto, faz-se necessária a definição formal da estrutura de cargos da empresa, elaboração de descrições de cargos, classificação funcional, definição de faixas salariais, estabelecimento de procedimentos de recrutamento e seleção, levantamento das necessidades de treinamento, implantação de mecanismos de avaliação de desempenho e definição clara das competências e responsabilidades inerentes a cada função.

4.2.1.2 Política de Remuneração

No que se refere às práticas de remuneração, observou-se a adoção de diferentes critérios de pagamento para funções semelhantes, coexistindo remuneração fixa e remuneração baseada em produtividade. Verificou-se que essa ausência de padronização pode gerar desequilíbrios internos, percepção de injustiça organizacional e impactos no clima organizacional.

Constatou-se ainda que o modelo de remuneração por produtividade apresenta potencial para estimular o desempenho operacional, desde que acompanhado por mecanismos de controle relacionados à qualidade dos produtos, redução de perdas e cumprimento dos padrões organizacionais. Nesse sentido, recomenda-se a definição de política de remuneração mais estruturada e padronizada, alinhada às características operacionais da empresa e aos objetivos organizacionais.

4.2.1.3 Controle de Custos

Durante a análise financeira, verificou-se que os mecanismos de controle atualmente utilizados pela empresa não contemplam procedimentos sistematizados de apuração e acompanhamento dos custos organizacionais. Tal limitação dificulta o monitoramento mais preciso dos resultados econômicos da organização e reduz o suporte gerencial para tomada de decisões estratégicas.

Nesse contexto, observou-se a necessidade de implantação de práticas relacionadas à contabilidade e gestão de custos, possibilitando melhor identificação

das despesas operacionais, análise da rentabilidade dos serviços prestados e definição mais adequada das políticas comerciais da empresa.

A implantação de controles de custos poderá ainda subsidiar decisões relacionadas à concessão de descontos, precificação dos serviços e priorização das atividades com maior potencial de retorno financeiro.

4.2.2 Setor Comercial

A atividade comercial da empresa encontra-se dividida entre vendas no atacado e no varejo. Entretanto, observou-se que não há diferenciação significativa entre os processos operacionais adotados para essas modalidades de venda, de modo que os pedidos realizados no atacado não apresentam ganhos expressivos de escala produtiva, caracterizando-se predominantemente pela consolidação de pedidos individuais. Verificou-se ainda que aproximadamente 70% das vendas são realizadas internamente, enquanto cerca de 30% correspondem às vendas externas.

No atendimento ao cliente interno, identificou-se a utilização de dois modelos distintos de formulários para registro de pedidos: um destinado aos serviços que envolvem editoração e restauração de imagens e outro voltado aos serviços sem restauração. Contudo, observou-se que a adoção de formulários distintos pode comprometer a fluidez operacional e dificultar a padronização do processo de atendimento, sendo recomendável a utilização de um único instrumento padronizado.

Constatou-se também a ausência de mapeamento formal dos processos relacionados à gestão comercial e de instrumentos normativos voltados à padronização das atividades desenvolvidas no setor. Nesse contexto, verificou-se a necessidade de estruturação de procedimentos operacionais que possibilitem maior controle e uniformidade das rotinas comerciais.

Durante a análise, identificou-se índice elevado de devoluções de produtos e serviços, variando entre aproximadamente 5% e 25%, indicando a necessidade de adoção de mecanismos de controle relacionados às vendas, aos prazos de entrega e ao atendimento ao cliente. Observou-se que a definição de uma política comercial formal poderá contribuir para maior padronização das negociações, incluindo critérios relacionados a descontos, prazos de entrega, metas comerciais e eventual cobrança adicional para atendimentos em caráter de urgência.

Verificou-se ainda a inexistência de procedimentos sistematizados para conferência das mercadorias entregues e dos valores cobrados nas vendas realizadas. Nesse sentido, recomenda-se a implantação de rotinas de expedição e mecanismos de conferência amostral das operações comerciais, visando ampliar o controle interno e reduzir possíveis inconsistências operacionais.

Em relação às atividades promocionais, observou-se que a empresa realiza ações de divulgação por meio de rádio, campanhas promocionais, sorteios e distribuição de brindes, com foco predominante no aumento das vendas no varejo. Entretanto, constatou-se a ausência de planejamento estruturado para os investimentos em marketing e comunicação. Assim, recomenda-se a definição de critérios formais para aplicação de recursos destinados à divulgação institucional, bem como a possibilidade de apoio especializado na área de comunicação e marketing.

No que se refere ao portfólio de produtos e materiais utilizados pela empresa, verificou-se elevada diversidade de modelos e opções disponíveis, o que pode dificultar a padronização operacional e o controle de estoque. Nesse contexto, sugere-se a realização de análise baseada na Curva ABC (Martins e Alt, 2009), visando identificar os itens de maior relevância operacional e comercial, possibilitando maior racionalização dos materiais utilizados e melhor controle dos processos produtivos.

Além disso, observou-se dificuldade relacionada à contratação e capacitação de vendedores e demais profissionais vinculados ao setor comercial. Verificou-se, portanto, a necessidade de implantação de práticas sistematizadas de recrutamento, seleção e treinamento, possibilitando maior padronização das atividades comerciais e melhor integração de novos colaboradores ao ambiente organizacional.

Com base nas fragilidades identificadas na gestão comercial, foram propostas ações voltadas ao aperfeiçoamento dos processos operacionais e administrativos do setor, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Ações sugeridas ao Setor Comercial.

Ações sugeridas
Mapear os processos da gestão comercial.
Confeccionar instrumentos normativos para a padronização de todas as atividades do comercial.
Definir Política de Vendas estudando um aumento do prazo de entrega e a cobrança de taxa de urgência.
Definir desconto padrão e institucionalizar metas de vendas para cada vendedor.
Implantar processo de expedição e de conferência por amostragem dos valores cobrados.
Definir percentual fixo mensal para gasto com propaganda.
Estudar a contratação de agência especializada para marketing e comunicação.
Implantar análise da Curva ABC nos materiais críticos.
Contabilizar o custo de separar pedidos no preço do serviço

Fonte: Autor (2019).

4.2.3 Setor de Produção

O processo produtivo da empresa é iniciado a partir do recebimento da Ordem de Serviço (OS), documento responsável por direcionar as atividades operacionais relacionadas à produção. As principais etapas identificadas no processo produtivo compreendem as atividades de corte, montagem, plastificação, empacotamento e expedição dos produtos.

Na etapa de corte, observou-se a realização de atividades relacionadas ao corte de Duratex, molduras e vidros, incluindo processos de acabamento e pintura. Posteriormente, os produtos seguem para as etapas de montagem, que envolvem atividades específicas executadas por diferentes profissionais, até a finalização do processo produtivo e encaminhamento para empacotamento e expedição.

Verificou-se que cada pedido é dividido em duas ordens operacionais distintas, sendo uma destinada ao setor de corte e outra direcionada às mesas de montagem. Algumas atividades da etapa inicial podem ocorrer simultaneamente, especialmente nos processos relacionados ao corte de vidro e Duratex, cujos materiais apresentam estoque previamente preparado. Em contrapartida, as molduras não são produzidas para estoque, em razão das características específicas de personalização dos pedidos.

Os pedidos de menor porte, especialmente aqueles relacionados ao varejo, recebem atendimento prioritário por meio da denominada “mesa da vez”, destinada à produção imediata. Observou-se que o planejamento da produção busca distribuir esses pedidos entre as diferentes mesas de montagem, evitando concentração excessiva de pequenas demandas em determinados montadores.

Entretanto, constatou-se a ocorrência de atrasos principalmente nos pedidos relacionados ao atacado, indicando possível impacto da priorização dos pedidos de varejo sobre o fluxo produtivo destinado às demandas de maior volume. Além disso, verificou-se que os prazos reduzidos para atendimento dos pedidos atacadistas também contribuem para dificuldades no cumprimento dos cronogramas de entrega.

No que se refere à política de remuneração dos colaboradores da produção, observou-se a coexistência de diferentes critérios de pagamento, incluindo remuneração por produtividade e remuneração fixa para determinadas funções. Tal situação pode gerar desequilíbrios internos e impactos no clima organizacional, evidenciando a necessidade de definição de critérios mais padronizados para remuneração da equipe de produção.

Verificou-se ainda elevado nível de utilização da capacidade produtiva da empresa, estimado em aproximadamente 95%, associado à utilização frequente de horas extras como prática operacional recorrente. Embora essa estratégia contribua para ampliação da capacidade de atendimento, observou-se que a dependência contínua de jornadas adicionais pode elevar custos operacionais e impactar as condições de trabalho dos colaboradores.

Em relação ao arranjo físico da produção, constatou-se que o layout atual apresenta limitações operacionais decorrentes do espaço físico disponível, dificultando maior otimização do fluxo produtivo. Nesse contexto, verificou-se a necessidade de adoção de medidas voltadas à racionalização das atividades e à melhoria da organização operacional dos setores produtivos.

No âmbito da segurança do trabalho, observou-se utilização parcial dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), especialmente nas atividades relacionadas ao manuseio de vidros e materiais cortantes. Assim, recomenda-se maior adequação das práticas de segurança ocupacional, incluindo utilização de calçados fechados e luvas apropriadas para as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Com base nas fragilidades identificadas na gestão da produção, recomenda-se a adoção de ações voltadas à melhoria do planejamento produtivo, padronização operacional, adequação das práticas de remuneração e fortalecimento das condições de segurança e organização do ambiente de trabalho.

Com base nas fragilidades e oportunidades de melhoria identificadas no setor produtivo, foram propostas ações voltadas ao aperfeiçoamento do planejamento da produção, padronização dos processos operacionais, melhoria do fluxo produtivo e fortalecimento das condições de trabalho e segurança dos colaboradores, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Ação sugeridas ao Setor de Produção.

Ações sugeridas
Mapear os processos da gestão da produção.
Confeccionar instrumentos normativos para a padronização de todas as atividades da produção.
Sistematizar o Planejamento e Controle da Produção (PCP).
Definição de política de remuneração para a produção.
Implantar sistemática para controle e redução de horas extras.
Estudar layout e definir arranjos para otimização da produção.
Implantar Programa de Prevenção à Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

Fonte: Autor (2019).

4.2.3.1 Controle de Matéria-Prima e Estoques

Em relação ao controle de matéria-prima, observou-se elevada diversidade de itens utilizados no processo produtivo, especialmente no que se refere às molduras e materiais relacionados à produção. Verificou-se também a ausência de controle sistematizado dos estoques, situação que pode contribuir para aumento do capital imobilizado, dificuldades de rastreamento dos materiais e ocorrência de perdas operacionais.

Nesse sentido, recomenda-se a implantação de mecanismos mais eficientes de controle de estoque e padronização dos materiais utilizados pela organização,

visando maior racionalização dos recursos, redução de desperdícios e melhoria do controle operacional dos insumos produtivos.

5 RESULTADOS

O diagnóstico organizacional realizado na empresa AM QUADROS possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria em diferentes áreas da organização, especialmente nos processos relacionados à gestão administrativa e à gestão de pessoas. Dentre os aspectos analisados, verificou-se maior necessidade de intervenção nas práticas relacionadas à remuneração, definição de cargos, responsabilidades e estrutura organizacional.

A análise desenvolvida evidenciou a inexistência de processos sistematizados voltados à gestão de cargos e salários, bem como a ausência de critérios formalizados relacionados à definição de funções, remuneração e progressão funcional dos colaboradores. Nesse contexto, observou-se a necessidade de estruturação de mecanismos administrativos capazes de contribuir para maior padronização das práticas de gestão de pessoas na organização.

Com base nas fragilidades identificadas durante o diagnóstico organizacional, foi elaborada uma proposta inicial de implantação de um Plano de Cargos e Salários, estruturada a partir das etapas previstas na literatura relacionada à administração de remuneração e gestão de pessoas. A proposta buscou estabelecer um conjunto de ações organizadas de forma sequencial, considerando as necessidades identificadas na empresa e os objetivos definidos pela direção organizacional.

O trabalho desenvolvido teve como finalidade propor uma estrutura de gestão de pessoas que subsidie a implantação de um Plano de Cargos e Salários voltado ao aperfeiçoamento da gestão organizacional da empresa AM QUADROS, especialmente no que se refere à definição de cargos, padronização das funções, critérios de remuneração e organização das responsabilidades internas.

Verificou-se que a estruturação de práticas relacionadas à gestão de pessoas poderá contribuir para melhoria da organização interna, maior clareza das atribuições funcionais e fortalecimento dos processos administrativos da empresa. Observou-se ainda que a proposta elaborada apresenta potencial para auxiliar no alinhamento entre as funções exercidas pelos colaboradores e os critérios organizacionais relacionados à remuneração e desempenho.

A Figura 2 apresenta o escopo do cronograma proposto para implantação de práticas relacionadas à Gestão de Pessoas que possam subsidiar a futura construção

de um Plano de Cargos e Salários na organização, elaborado a partir das necessidades identificadas durante o diagnóstico organizacional.

Figura 2 – Cronograma de Implantação do Plano de Cargos e Salários

Etapas da realização do Serviço de Consultoria		Meses								Acompanhamento			
		1	2	3	4	5	6	7	8	25%	50%	75%	100%
Planejamento													
1.	Reunião de abertura do Projeto	■								■	■	■	■
2.	Elaboração e Aprovação do Macro-cronograma de implantação	■								■	■	■	■
Execução													
3.	Entrevistas para identificação e mapeamento de todos os cargos da empresa	■	■							■	■	■	■
4.	Elaboração de organograma atual da empresa	■	■							■	■	■	■
5.	Estudo e análise das funções para adequação à melhor estrutura	■	■	■						■	■	■	■
6.	Redesenho do organograma atual da empresa		■	■						■	■	■	■
7.	Dimensionamento de profissionais para cada função		■	■						■	■	■	■
8.	Elaboração da Descrição dos Cargos		■	■	■					■	■	■	■
9.	Organização do processo de avaliação de cargos, envolvendo o treinamento dos avaliadores, a condução das reuniões de avaliação e a aprovação final das avaliações			■	■	■	■			■	■	■	■
10.	Classificação dos cargos			■	■	■				■	■	■	■
11.	Verificação da consistência, funcionalidade e qualidade do organograma com base nas classificações dos cargos			■	■					■	■	■	■
12.	Realização de pesquisa salarial			■	■	■				■	■	■	■
13.	Construção de uma Tabela Salarial contendo faixas salariais baseadas na pesquisa salarial e em parâmetros de mercado adequados para a empresa			■	■	■				■	■	■	■
14.	Análise da relatividade interna e realização de simulações de ajustes e enquadramentos			■	■	■				■	■	■	■
15.	Identificação de oportunidades para corrigir distorções salariais existentes e evitar novas distorções no futuro			■	■	■				■	■	■	■
16.	Definição de critérios, normas e procedimentos de funcionamento do Sistema de Gestão de Cargos e Salários			■	■	■				■	■	■	■
17.	Adequação de todos os funcionários ao PCS			■	■	■		■	■	■	■	■	■
Treinamento e Capacitação													
18.	Palestra para todas as Lideranças na implantação do PCS	■								■	■	■	■
19.	Treinamento dos Funcionários para Apresentação e Implementação do PCS					■							
Avaliação e Acompanhamento													
20.	Realização de Auditoria Interna							■	■				
21.	Análise e correção das não-conformidades encontradas							■	■				
22.	Reunião com direção para acompanhamento do PCS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Autor (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional na empresa AM QUADROS, com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria nos processos administrativos e de gestão, fornecendo subsídios para a estruturação de um Plano de Cargos e Salários. A partir da análise desenvolvida, foi possível identificar fragilidades relacionadas à gestão de pessoas, à definição de cargos, à organização dos processos internos e às práticas administrativas adotadas pela empresa.

O diagnóstico organizacional possibilitou compreender aspectos relevantes do funcionamento da organização, evidenciando a importância da adoção de práticas gerenciais mais estruturadas, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e à padronização dos processos organizacionais. Nesse contexto, a proposta de implantação de um Plano de Cargos e Salários foi elaborada como instrumento de apoio à melhoria da organização interna, à definição das responsabilidades funcionais e ao aperfeiçoamento das práticas de remuneração e desenvolvimento profissional.

Observou-se ainda que a utilização de ferramentas de gestão e de mecanismos organizacionais mais estruturados pode contribuir para maior eficiência administrativa, melhor alinhamento das funções organizacionais e fortalecimento dos processos de gestão da empresa.

Como produto do trabalho, foi elaborado um cronograma inicial de implantação do Plano de Cargos e Salários, estruturado com base nas necessidades identificadas durante o diagnóstico organizacional e fundamentado nos referenciais teóricos relacionados à gestão de pessoas e administração da remuneração.

Ressalta-se, entretanto, que o trabalho apresentou limitações relacionadas à efetiva implementação do Plano de Cargos e Salários, uma vez que o processo não foi integralmente concluído em decorrência da complexidade das ações envolvidas e da interrupção parcial da continuidade das atividades por parte da direção da organização. Ainda assim, considera-se que o diagnóstico realizado e as propostas apresentadas poderão servir como instrumento de apoio para futuras ações de aperfeiçoamento da gestão organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

- Araújo, L. C. G. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- Araújo, L. C. G.; Garcia, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- Baldam, R.; Valle, R.; Rozenfeld, H. **Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- Bergamini, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- Berti, A. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.
- Borniger, C.; Schmidt, S.; Schreiber, D.; Branco, M. A. A. Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 11–41, jan./jun. 2015.
- Cavalcanti, M.; Mello, A. A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- Chiavenato, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Estrada, R. J. S.; Silva, R. B.; Frazzon, L. S. O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 32., 2012, Bento Gonçalves. **Anais [...]** Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012.
- Fernandes, B. H. R.; Berton, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). **Critérios de excelência**. São Paulo: FNQ, 2009.
- Goulart Júnior, E.; Cintra, A. B.; Tozzi, K. F.; Rigo, I. V.; Campos, D. C.; Feijó, M. R.; Camargo, M. L. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 22, n. 1, p. 66–83, 2014.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Marques, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.
- Marras, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Martins, P. G.; Alt, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Maslow, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

Oliveira Júnior, P.; Scucuglia, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

Pontes, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2003.

APÊNDICE A

LISTA DE VERIFICAÇÃO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Empresa: _____

Entrevistado: _____ Cargo: _____

Data: _____

PERGUNTAS

1 NÍVEL ESTRATÉGICO (7 perguntas)

- 1.1 A empresa desenvolve atividade de Planejamento? Como?
- 1.2 Há o envolvimento de todos os colaboradores na discussão de planos e metas?
- 1.2 Como a empresa se vê daqui a dois ou cinco anos?
- 1.3 Quais são os objetivos do negócio para o ano corrente?
- 1.4 Qual o seu objetivo pessoal enquanto proprietário, dirigente e/ou funcionário desta empresa?
- 1.5 Os objetivos da empresa são conhecidos por todos?
- 1.6 A estrutura de recursos disponíveis atualmente dentro da empresa (humanos, técnicos e gerenciais) é suficiente para o alcance dos objetivos da empresa?
- 1.7 O empresário coloca à disposição os recursos necessários à execução dos planos de ação?

2 NÍVEL OPERACIONAL

2.1 Administração e Controle (17 perguntas)

Levantar o organograma da empresa e do setor

Quais são os setores da empresa e quais as pessoas chaves nos diferentes setores?

Os diversos setores da empresa estão integrados?

Descrever o relacionamento com os outros setores

2.1.1 Como podem ser considerados, de um modo geral, a qualidade de controles abaixo relacionados:

(Classificar em Excelente, Razoável, Deficiente, Não Existe, Informatizado)

Vendas () Estoques () Compras () Despesas Financeiras () Despesas Administrativas ()
Crédito e Cobrança ()

Caixa/Bancos () Contas a Receber () Contas a Pagar ()

2.1.2 Existem processos bem definidos e documentados

2.1.3 Há controle de indicadores (produtividade, vendas, custos, rentabilidade etc.) para o acompanhamento dos principais processos?

2.1.4 A empresa possui padrões aceitáveis de organização, ainda que manuais? Existe padronização.

2.1.5 Quais são os Macroprocessos e quais são os seus escopos?

2.1.6 Qual é o processo crítico do Setor?

2.1.7 Como funciona o planejamento

2.1.8 Como funciona a execução

2.1.9 Como funciona o acompanhamento

2.1.10 Quais os instrumentos de controles?

2.1.11 Em algum momento específico é intensificada o trabalho?

2.1.12 Existe na empresa a prática de simplificação de rotinas e eliminação de atividades desnecessárias?

2.1.13 A empresa está preocupada com a sua organização?

2.1.15 Os custos de desperdício e trabalhos refeitos são calculados e acompanhados?

2.1.16 A tomada de decisão está distribuída por setores, de acordo com a natureza do problema?

2.1.17 O arranjo físico atende às necessidades das empresas?

2.2 Produção / Prestação de Serviços (seis perguntas)

2.2.1 A empresa domina a tecnologia ou métodos de produção ou prestação de serviços?

2.2.2 O processo está documentado?

2.2.3 Como é feita a programação das atividades?

2.2.4 As instalações atuais , máquinas e equipamentos podem ser considerados:

() atualizados () desatualizados () obsoletos

2.2.5 Existe capacidade de produção ou prestação de serviço ociosa?

2.2.6 Existe algum controle da qualidade ou da prestação do serviço realizado?

2.3 Finanças (18 perguntas)

2.3.1 As contas a receber até 90 dias, quando comparados com as contas a pagar até 90 dias são :

() Superiores () Nivelados () Inferiores

2.3.2 Qual a situação financeira atual da empresa:

() Folgada () Controlada () Endividada

2.3.3 Qual é o lucro líquido real obtido no último ano / seis meses?

2.3.4 Qual a Receita Total real no último ano/seis meses?

2.3.5 Qual o grau de comprometimento dos pagamentos da empresa em relação à:

Classificar como Alto, Baixo ou Inexistente

Gasto () Salários () Retiradas dos Empresários () Impostos () Dívidas de curto prazo ()
Dívidas de longo prazo

2.3.6 A empresa faz normalmente seus pagamentos

Antecipado (caixa folgado) Em dia (caixa equilibrado) Atrasados (caixa desequilibrado)

2.3.7 A contabilidade normalmente está:

Em dia () Atrasada até 30 dias () Atrasada de 30 a 90 dias

() Atrasada de 90 a 180 dias () Atrasada mais de 180 dias

2.3.8 O atraso médio do recebimento dos clientes situa-se entre:

0 a 10 dias 10 a 20 dias 20 a 40 dias 40 a 60 dias Acima de 60 dias

2.3.9 A empresa realiza apuração mensal do seu lucro?

2.3.10 A empresa utiliza formulário específico para controle de movimento bancário?

2.3.11 A empresa conhece, mensalmente, suas despesas tributárias, financeiras e administrativas?

2.3.12 A empresa utiliza formulário específico para controle de caixa?

2.3.13 A empresa conhece a composição de custos dos seus produtos e/ou serviços?

2.3.14 É feita conciliação bancária?

2.3.15 O fluxo de caixa é atualizado diariamente?

2.3.16 A empresa utiliza formulário específico para projeção de fluxo de caixa?

2.3.17 O controle de caixa é fechado diariamente?

2.3.18 A empresa utiliza formulário específico para contas a pagar e contas a receber?

2.4 Gestão de Pessoas (10 perguntas)

2.4.1 O espírito de equipe e a motivação para o trabalho do pessoal da empresa, podem ser considerados: ()
Excelente () Regular () Deficiente

2.4.2 As definições de cargos, responsabilidades, autoridades e expectativas na empresa podem ser consideradas como:

() Claramente definidos () Razoavelmente definidos () Deficientemente definidos

2.4.3 O quadro de pessoal disponível é suficiente para suportar um aumento de mercado?

2.4.4 A empresa possui um plano de salários definido, sendo claro para os colaboradores sua trajetória profissional, desde sua admissão?

2.4.5 Os processos de seleção interna e de contratação identificam claramente os requisitos necessários para o bom desempenho?

2.4.6 Existe um plano de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores?

2.4.7 O plano de capacitação está alinhado com o planejamento estratégico?

2.4.8 São identificados e controlados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos colaboradores?

2.4.9 Os funcionários têm oportunidade de expressar opiniões e propor soluções na empresa?

2.4.10 As atribuições de cada setor/pessoas são definidas?

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte, 28 de maio de 2026

Documento assinado digitalmente



WALESKA JAMES SOUSA FELIX

Data: 28/05/2026 10:30:27-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

PROF.ª DR.ª WALESKA JAMES SOUSA FELIX

Professora Associada II
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Cariri