



TÚLIO PERES MORATO GONÇALVES

**ROTINAS DE CARGOS E SALÁRIOS: APLICAÇÃO NO
SISTEMA FIEMG**

LAVRAS – MG

2022

TÚLIO PERES MORATO GONÇALVES

ROTINAS DE CARGOS E SALÁRIOS: APLICAÇÃO NO SISTEMA FIEMG

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS - MG

2022

TÚLIO PERES MORATO GONÇALVES

ROTINA DE CARGOS E SALÁRIOS: APLICAÇÃO NO SISTEMA FIEMG

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em 06 de maio de 2022.

Dr. André Luís Ribeiro Lima - UFLA

Dr. José Willer do Prado - UFLA

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

A todos que estiveram comigo durante esse percurso em Lavras, que me ajudaram e apoiaram de alguma forma.

A toda minha família, pelo apoio e confiança. A todos amigos, pela parceria e companheirismo.

A todos os professores que fizeram parte desse caminho.

A equipe do Sistema FIEMG e principalmente da Estrutura Organizacional e Remuneração, gratidão pela oportunidade e pelos conhecimentos compartilhados.

E a Deus, obrigado por sempre olhar por mim.

Obrigado!

RESUMO

O Estágio Supervisionado tem por objetivo a complementação do ensino ministrado no curso de graduação em Administração, realizado na Universidade Federal de Lavras. O estágio descrito neste trabalho foi desenvolvido na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Sistema FIEMG, mais precisamente, no cotidiano da gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração. As atividades de estágio foram realizadas entre agosto de 2020 e abril de 2022. O trabalho busca detalhar as atividades realizadas durante o estágio, descrevendo sobre a avaliação de processos de movimentação ou ampliação de pessoal, pela perspectiva de Administração de Cargos e Salários, a elaboração e controle de documentos de designação de gestores internos do Sistema FIEMG, auxílio no planejamento do orçamento de pessoal com construção de bases de dados e interfaces contábeis e auxílio na reestruturação de remuneração e benefícios concedidos a funcionários, a partir de relatórios sobre desempenho e histórico dos mesmos. Com a oportunidade de vivenciar a rotina de uma grande organização, foi possível atender os objetivos do estágio obrigatório, por proporcionar vivências para enfrentar o mercado de trabalho e colocar em prática o conhecimento passado durante o curso de graduação, desenvolvendo grande experiência pessoal e profissional.

Palavras-chave: Estágio Supervisionado. Administração de Cargos e Salários. Remuneração.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Sistema FIEMG.....	10
Figura 2 - Organograma descritivo da Área de Pessoas.....	11
Figura 3 - Sistema FPw.....	12
Figura 4 - Volume e Tipificação de Fluxos Internos.....	15
Figura 5 - Fluxo de Requisição de Pessoal.....	16
Figura 6 - Informações para processos de Requisição de Pessoal.....	17
Figura 7 - Fluxo de Ampliação de vagas.....	18
Figura 8 - Matriz de Desempenho.....	19
Figura 9 - Fluxo de Promoção.....	20
Figura 10 - Solicitação de Designação.....	22
Figura 11 - Documento de Designação.....	22
Figura 12 - Designações publicadas.....	23
Figura 13 - Planilha de Controle de Designações.....	23
Figura 14 - Monitoramento de despesas e receitas SENAI.....	25
Figura 15 - Planilha de Controle de Movimentações.....	26
Figura 16 - Curva Salarial Interna comparada a Curva Salarial do Mercado.....	27
Figura 17 - Comparação das Curvas Salariais pós Reestruturação proposta.....	28
Quadro 1 – Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1. Caracterização da empresa.....	9
2.2. Missão, Visão e Valores	9
2.3. Organograma e Descrição da Área de Estágio	10
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	13
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	14
4.1. Controle dos Fluxos Internos	14
4.2. Controle de Designações	21
4.3. Gestão e Monitoramento da Despesa de Pessoal	24
4.4. Estudos sobre Remuneração Funcional	26
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	29
6 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos dos cursos de graduação é o de oferecer os subsídios teóricos e práticos necessários ao cumprimento das funções profissionais. Somado a isso, o Estágio Supervisionado tem por objetivo a complementação do ensino ministrado no respectivo curso. Conforme Almeida e Pimenta (2014, p. 73):

Durante o curso de graduação, começam a ser construídos os saberes, as habilidades, posturas e atitudes que formam o profissional. Em períodos de estágio, esses conhecimentos são ressignificados pelo aluno estagiário a partir de suas experiências pessoais em contato direto com o campo de trabalho que, ao longo da vida profissional, vão sendo reconstruídos no exercício da profissão.

O estágio descrito neste trabalho foi desenvolvido na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Sistema FIEMG, mais precisamente, no cotidiano da gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração. O objetivo é descrever e detalhar as atividades desenvolvidas na organização, permitindo a produção de conhecimentos a partir da escrita sobre a prática realizada. Esse relatório tem como objetivo não apenas a documentação e relato de práticas desenvolvidas, mas, também, ser fonte de novos conhecimentos, produzidos a partir da reflexão sobre as atividades desenvolvidas.

Para Rocha (2014), quando uma empresa oportuniza que um indivíduo faça parte de seu quadro funcional, há necessidade de organização e planejamento. Importante salientar que, para se atingir os objetivos e metas, alcançar bons resultados, deve se considerar que a Administração de Cargos e Salários é uma prática fundamental para isso. O objetivo da Administração de Cargos e Salários é garantir uma política salarial baseada em competências e funcionalidades dos colaboradores, fortalecendo o equilíbrio da saúde financeira e econômica da empresa.

Chiavenato (2014, p. 237), argumenta que,

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque [...] nas organizações.

A Gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração é responsável pela definição, organização e administração de cargos, salários e carreira do Sistema FIEMG, identificando oportunidades de melhorias no processo, visando a conscientização e o cumprimento das

normas e procedimentos sobre a Estrutura de Cargos e Salários. Com isso, o objetivo deste trabalho é descrever as atividades realizadas durante o referido estágio.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Nesta seção serão apresentadas as características da empresa, explanando seu histórico, os conceitos de missão, visão e valor da organização e uma descrição da Gerência onde foi realizado o Estágio.

2.1. Caracterização da empresa

Conforme o site oficial do Sistema FIEMG: A **Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG)** representa o setor industrial do estado de Minas Gerais e atua na defesa de seus interesses local e nacionalmente. A instituição oferece às empresas mineiras assessoria e apoio em áreas vitais como crédito e financiamento, tributária, meio ambiente e trabalhista. A FIEMG trabalha para que a indústria mineira se torne cada vez mais competitiva, inovadora e sustentável, capaz de gerar novos negócios, riqueza e desenvolvimento. Uma indústria que se destaque no Brasil e no exterior, e que seja o motor para o crescimento econômico e social de todo o estado de Minas Gerais.

É por meio de suas áreas de negócios e das entidades que a compõem que a FIEMG atende as demandas da indústria e da sociedade. Fazem parte da composição da federação as seguintes entidades: Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais (CIEMG), Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Juntas, essas empresas oferecem à indústria mineira estratégias para o desenvolvimento industrial e formação da força de trabalho, inclusive preparando novas gerações para a indústria do futuro.

2.2. Missão, Visão e Valores

Missão

Promover a Indústria Mineira em sintonia com os interesses da sociedade, estimulando os valores da livre iniciativa e o empreendedorismo.

Visão

Ser o protagonista, junto aos sindicatos empresariais, do desenvolvimento da indústria mineira, atuando na defesa de interesses, na educação, na promoção da competitividade, na inserção em novos mercados e na menor intervenção do Estado.

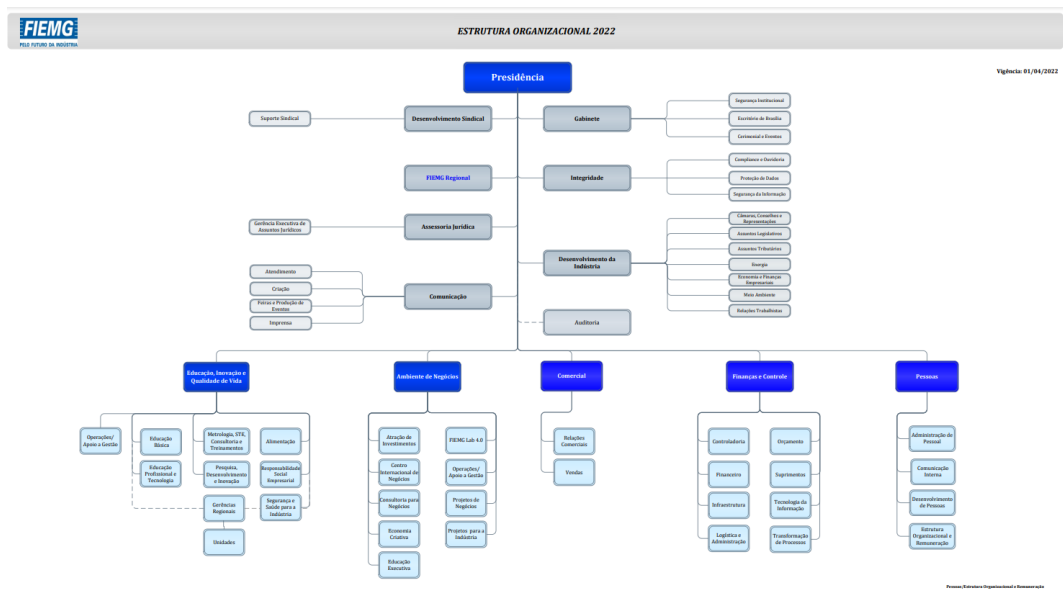
Valores

- Resultado para a indústria de Minas
- Consonância dos interesses da indústria e da sociedade
- Transparência e ética em todos os relacionamentos
- Disseminação da cultura da livre iniciativa
- Meritocracia
- Governança compartilhada
- Respeito às diversidades e aos valores individuais
- Austeridade e responsabilidade no uso dos recursos
- Proatividade, produtividade, inovação e intraempreendedorismo

2.3. Organograma e Descrição da Área de Estágio

A FIEMG conta com cerca de 6500 funcionários. Resumidamente, esses funcionários são divididos internamente em Áreas e Gerências conforme Figura 1. Áreas são as estruturas organizacionais cujas atribuições estão relacionadas ao estabelecimento das políticas, dos objetivos e estratégias do Sistema FIEMG. Gerências são as estruturas organizacionais cujas atribuições estão relacionadas a implementação e desenvolvimento das diretrizes estabelecidas referente aos negócios e atividades técnicas e operacionais do Sistema FIEMG.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Sistema FIEMG (2022).



Fonte: Dados do Estágio (2022).

O estágio detalhado nesse trabalho foi realizado na Área de Pessoas e na Gerência de

Estrutura Organizacional e Remuneração. O organograma completo da área pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Organograma descritivo da área de Pessoas

PESSOAS	AREA	PESSOAS
PESSOAS	GERENCIA	COMUNICACAO INTERNA
PESSOAS	GERENCIA	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
PESSOAS	NUCLEO	RECRUTAMENTO E SELECAO
PESSOAS	NUCLEO	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
PESSOAS	GERENCIA	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E REMUNERAÇÃO
PESSOAS	GERENCIA	ADMINISTRACAO DE PESSOAL
PESSOAS	NUCLEO	FOLHA DE PAGAMENTOS E MOVIMENTACAO FUNCIONAL
PESSOAS	NUCLEO	BENEFICIOS E RESCISAO
PESSOAS	NUCLEO	PROMOÇÃO DA SAUDE E BEM ESTAR
PESSOAS	NUCLEO	APOIO A GESTAO LG

Fonte: Dados do Estágio (2022).

O quadro de pessoal da Gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração, atualmente, é composto por um Gerente, um Consultor de Recursos Humanos, um Analista de Planejamento e Projetos, três Analistas de Recursos Humanos e um Estagiário Nível Superior.

Para controle de suas operações internas, o Sistema FIEMG utiliza um sistema chamado FPw, da empresa brasileira LG Informática. É um sistema de processamento de transações e desempenha um papel de suporte às atividades da organização. Neste sistema constam várias funcionalidades que auxiliam diretamente nas atividades relacionadas à Estrutura Organizacional e Remuneração.

A partir desse sistema, diariamente são extraídos relatórios relacionados a salários e benefícios, para cálculo de orçamento e fonte de dados para estudos e análises sobre gastos por Áreas, Gerências, ou qualquer especificação que for necessária. Também com bastante frequência são emitidos relatórios de histórico dos funcionários, auxiliando em estudos sobre planejamento de carreira, promoções, enquadramentos e rescisões.

Figura 3 – Sistema FPw



Fonte: Dados do Estágio (2022).

No dia a dia da equipe esse auxílio do sistema FPw é de suma importância, sendo crucial para a realização das atividades desenvolvidas durante o período do estágio, que serão descritas mais detalhadamente nas próximas seções do trabalho.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades de estágio na FIEMG foram realizadas entre agosto de 2020 e abril de 2022. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Controle de Fluxos Internos	Avaliação de processos de Movimentação ou Ampliação de Pessoal dentro do Sistema FIEMG, pela perspectiva de Administração de Cargos e Salários	770h
Controle de Designações	Elaboração e Controle de documentos de Designação de Gerências e Áreas internas do Sistema FIEMG	210h
Gestão e Monitoramento da Despesa de Pessoal	Auxílio no planejamento do orçamento de pessoal com construção de bases de dados e interfaces contábeis para uso da equipe de Remuneração	300h
Estudos sobre Remuneração Funcional	Auxílio na reestruturação de remuneração e benefícios concedidos a funcionários, a partir de relatórios sobre desempenho e histórico dos mesmos	400h
TOTAL DE HORAS		1680h

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As atividades realizadas dentro do Sistema FIEMG, eram feitas diariamente de acordo com a demanda da empresa e acompanhadas pela equipe de Estrutura Organizacional e Remuneração. Com isso, os próximos tópicos abordarão com mais detalhe cada atividade descrita acima.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente e terão embasamento, principalmente, em conceitos da Administração de Cargos e Salários.

4.1. Controle dos Fluxos Internos

Conforme Schwarzer e Oliveira (2020):

Com o cenário atual do mercado de trabalho, marcado por negócios cada vez mais competitivos, o diferencial das organizações tornou-se o seu capital humano ou intelectual. Devido a isso, as empresas estão focadas em recrutar e selecionar profissionais que venham agregar valor e aumentar sua vantagem competitiva, por meio das atividades desenvolvidas.

Dessa forma, a gestão do comportamento humano nas organizações é de extrema importância e cada vez mais, fonte de vantagem competitiva. Com o objetivo de obter total controle de todos os processos de Movimentação, Requisição ou Ampliação de Pessoal dentro do Sistema FIEMG, é usado uma plataforma interna da empresa, fornecida pela empresa LG Informática.

A Figura 4 relata todo o volume e os tipos de processos que são controlados pela plataforma.

Figura 4 – Volume e Tipificação de Fluxos Internos (janeiro a março – 2022).

▣ Movimentação de Pessoal	1813
ALTERAÇÃO CARGA HORARIA MENSALISTA	72
ALTERAÇÃO CENTRO DE CUSTO	148
ALTERAÇÃO FUNÇÃO / CARGA HORARIA PROFESSOR	918
ALTERAÇÃO LOCAL DE TRABALHO	284
ENQUADRAMENTO	57
PROMOÇÃO	62
PROMOÇÃO COM TRANSFÊRENCIA ENTRE EMPRESAS	6
REAJUSTE POR MERITO	43
TRANSFÊRENCIA ENTRE EMPRESAS	16
TRANSFERÊNCIA UNIDADE/ÁREA	207
▣ Requisição de Pessoal	1099
Ampliação	638
Banco - Uso restrito do RH	1
Reposição - Pessoa	317
Reposição - Posição	141
Substituição Temporária	2
▣ Solicitação de Criação ou Alteração de Vagas da Posição	468
ALTERAR POSIÇÃO	214
CRIAR POSIÇÃO	254
Total Geral	3380

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Sobre os fluxos de Requisição de Pessoal, são o ponto de partida para os processos de Recrutamento e Seleção. Normalmente ocorre com a necessidade de aumentar o quadro de colaboradores ou para reposição de funcionários. Nesses casos, o gestor deve preencher um formulário específico para essas demandas, chamado de Requisição de Pessoal, conforme Figura 5.

Figura 5 – Fluxo de Requisição de Pessoal.

Requisição de Pessoal	
Dados gerais	
Requisitante	Identificação 137371
Descrição	Data da requisição 30/03/2022
Motivo de requisição	2 - Ampliação
Vagas requisitadas	1
Dados contratuais	
Empresa	01.0000.0000.0000 - SERVICO SOCIAL DA INDUSTRIA SESI
Tipo de posição	P/ TEMPORÁRIOS
Tempo do contrato	1 ano
Tipo do contrato	Temporário
Grupo hierárquico gestor	200001210010009000000 - DIVINOPOLIS SEGURANCA SAUDE TRABALH
Posição	6411 - TÊC DE SEG DO TRAB III / SESI / DIVINOPOLIS SST
Lotação	1012600010126 - SESI DIVINOPOLIS UNIDADE SEGURANCA E SAUDE NO
Grupo hierárquico	200001210010009010000 - DIVINOPOLIS SEGURANCA SAUDE TRABALHO-
Centro de custos	010492.03349.3400082 - CONSULTORIAS-GESTAO ARCELOR MITTAL ITA
Carga horária	109 - 44:00 H SEMANAIS
Cargo	MENSAL 84925 - TECNICO DE SEGURANCA DO TRABALHO III
Valor do salário	
País	10 - BRASIL
Estado	MINAS GERAIS
Município	3122306 - DIVINÓPOLIS
Vaga exclusiva para PCD	<input type="checkbox"/> Não
Dados do local de trabalho	
Local de trabalho/área de risco	100000000000000872 - ARCELORMITTAL BRASIL S.A / ITATIAIUÇU
CNPJ	03.773.834/0126-49
Endereço	RODOVIA BR 381, KM 522
Possui atividade crítica?	<input type="checkbox"/> Não

Fonte: Dados do Estágio (2022).

A análise de cargos objetiva detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias para a consecução do mesmo (MARRAS, 2016). Dessa forma, antes que haja a necessidade de recrutar e selecionar novos profissionais, a análise e descrição de cargos deve estar definida, aperfeiçoando a produtividade da empresa (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL 2015).

No caso, para a gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração, cabe a avaliação das atividades e funções a serem desenvolvidas, definindo o cargo devido de acordo com a estrutura de cargos da organização. Cabe também a verificação do salário devido para a

determinada situação, de acordo com o cargo, local de trabalho, carga horária, experiência necessária, dentre outras. No próprio fluxo, o gestor precisa preencher essas informações, que serão avaliadas pela gerência, conforme Figura 6.

Figura 6 – Informações para processos de Requisição de Pessoal.

O formulário é dividido em seções horizontais:

- Escolaridade:** Possui um campo "Grau de instrução" com o valor selecionado "Segundo Grau Técnico completo" e um campo de texto "Curso Técnico em segurança do trabalho com registro no CREA".
- Experiência:** Possui um campo "Experiência necessária" com o valor selecionado "5 anos" e um campo de texto com requisitos: "Possuir treinamento nas normas NR22, NR33, NR35", "Possuir domínio das ferramentas de informática como: excel, word, power point, internet, entre outros.", e "Desejável experiência em Mineração, Obras, siderurgia".
- Competências:** Possui um botão "Adicionar" e uma área centralizada com o texto "ADICIONE COMPETÊNCIAS!".
- Idiomas:** Possui um botão "Adicionar".
- Descrições:** Possui dois campos de texto com o botão "Obter do cargo":
 - Descrição resumida:** "Planejar, assessorar, orientar e executar estudos, avaliações e inspeções das condições de trabalho quanto aos aspectos de segurança. Atuar no desenvolvimento e implementação das ações preventivas e corretivas de segurança no trabalho, visando garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores, bem como a continuidade operacional das instalações, em articulação com as áreas de meio ambiente e saúde. Executar ações de reconhecimento e avaliação dos agentes de riscos ambientais para o desenvolvimento do PPRA, PGR e PCMAT. Identificar as necessidades de treinamento das áreas operacionais. Acompanhar a aplicação do programa de segurança e auditoria, supervisionando a execução de ações planejadas nos programas locais."
 - Descrição detalhada:** "Planejar, assessorar, orientar e executar estudos e avaliações quanto aos aspectos de segurança do trabalho. Assessorar na definição e implementação de medidas preventivas e corretivas de segurança. Realizar auditorias nas indústrias para verificar o atendimento a legislação de SST. Acompanhar a execução de projetos de segurança implementados e avaliar os resultados."

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Para que esse tipo de fluxo possa ser solicitado pelos gestores, é necessário que ele tenha vagas disponíveis. Então, em cada Grupo Hierárquico constam posições para cada cargo, com um determinado número de vagas de acordo com a necessidade da área, que são criadas e ampliadas também através de fluxos, conforme Figura 7.

Figura 7 – Fluxo de Ampliação de vagas.

Solicitar criação / alteração de vagas da posição

9108709 - [REDACTED]
09 - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

Tipo da solicitação

Criar posição Alterar vagas da posição

Informações da posição

Data da alteração • 01/04/2022

Empresa • 09.0000.0000.0000 - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

Tipo da posição • Para temporários

Grupo hierárquico gestor •

Posição • 4493 - INST DE FORM PROF A / SENAI / MARIANA CFP DR JOSE L D PEN

Tipo salário • 01 - Mensal

Cargo • 80000 - INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONALA

Grupo hierárquico • 200001250090063000000 - MARIANA CFP DR JOSE L D PENIDO

Lotação • 09.0082.0001.0082 - SENAI MARIANA CFP DR. JOSE LUCIANO DUARTE F

Nº vagas atual • 6 Nº vagas próximo • 16

Justificativa • Ampliação de vagas temporárias para atendimento a novas demandas de qualificação PJ contratos com Samarco , Fundação Renova e VALE. Anexo e-mail detalhamento das demandas.

Aprovação do superintendente e presidente?

Avisos

Quando a posição for para um cargo inexistente, a criação do novo cargo deve ser solicitada ao Cargos e Remuneração pelo e-mail remuneracao@fiemg.com.br ou pelo tel (31) 3263-4577.

Anexar

Procurar

1 Novas demandas PJ Marians e Ouro Branco.pdf | 121.3 KB

Deseja aprovar a alteração da posição?

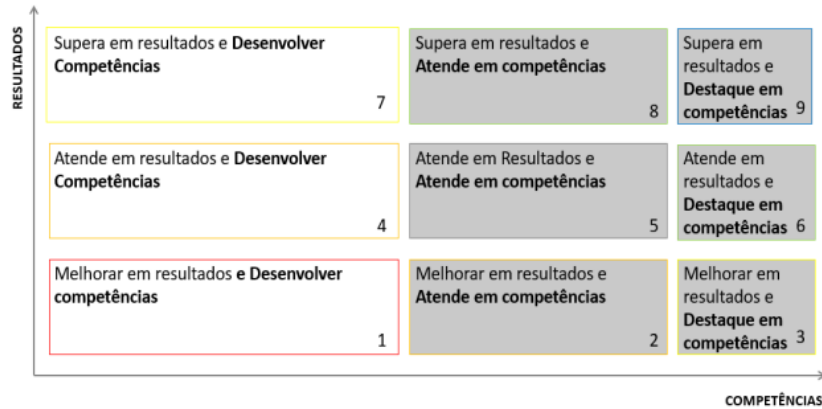
Aprovar Reprovar

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Sobre os fluxos de Movimentação de Pessoal, são solicitados pelos gestores de cada gerência ou unidade, quando é necessário transferência de unidade/área de funcionários ou crescimento profissional. Na movimentação funcional, o crescimento profissional do empregado no Sistema FIEMG poderá ser por Promoção (crescimento vertical) ou Reajuste por Mérito (crescimento horizontal), balizado pelo posicionamento na Matriz de Desempenho, conforme Figura 8.

Figura 8 – Matriz de Desempenho.

O posicionamento na Matriz de Desempenho é resultante da Gestão do Desempenho/Avaliação de Competências, conforme os boxes abaixo:



Fonte: Instrução Normativa - Administração de Cargos, Salário e Carreira FIEMG (2022).

Então, para esses tipos de fluxos, conforme Figura 9, a partir das regras definidas na Instrução Normativa, cabe a gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração a análise da Avaliação de Desempenho, data de admissão, data em que ocorreu a última progressão, promoção ou enquadramento e a disponibilidade de recurso orçamento da área para esse fim.

Figura 9 – Fluxo de Promoção.

Movimentação de Pessoal

9111132 - [REDACTED]
09 - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

Dados da movimentação

Motivo: 2 - PROMOÇÃO Data: 01/04/2022

Dados atuais	Dados futuros
Gestor: 9038334 - [REDACTED]	9038334 - [REDACTED]
Tipo da posição: OFICIAL	OFICIAL
Grupo Hierárquico Gestor	200001240090072000000 - BH SENAI HORTO
Posição: 5452 - TÊC IND / SENAI / BH SENAI ...	5453 - ASSIST DE TEC / SENAI / BH SENAI HC
Tipo do salário: MENSAL	MENSAL
Cargo: 20039 - TÉCNICO INDUSTRIAL	40028 - ASSISTENTE DE TECNOLOGIA
Lotação: 9000300010003 - SENAI BELO HORI...	9000300010003 - SENAI BELO HORIZONTE HOI
Grupo Hierárquico: 200001240090072010000 - BH SEN...	200001240090072010000 - BH SENAI HORTO-S
Centro de custo: 012700.03494.0400031 - SERVICOS ...	012700.03502.0400031 - PESQ. DESENVOLV.
Local de trabalho/Área de Risco: 100000000000000196 - COMPLEXO ...	100000000000000196 - COMPLEXO HORTO /
Sindicato: 1 - SENALBA	1 - SENALBA
Carga horária: 108 - 40:00 H SEMANAIS	108 - 40:00 H SEMANAIS
Tabela: 1 - TABELA MENSALISTA 220 H	1 - TABELA MENSALISTA 220 H
Faixa: 12	13
Salário R\$: [REDACTED]	[REDACTED] % alteração: 33,5567

Solicitar aprovação?

Escalonamento

Primeira parcela: [REDACTED]

Segunda parcela: [REDACTED]

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Pode ser adotada também, quando necessário, a movimentação funcional por Enquadramento, decorrentes de alterações expressivas no conteúdo do cargo ou na estrutura de remuneração. A mudança de atribuições e ou responsabilidades do empregado também determinarão a movimentação por Enquadramento, exigindo sua mudança para cargo diferente do atual.

Diariamente, são analisados os fluxos dessa natureza, conferindo as vagas disponíveis para cada situação, evitando com que as Ampliações ou Movimentações resultem

em um valor fora do orçamento.

Principalmente pelo grande volume de processos e também pelo tempo gasto para a conclusão deles, percebe-se uma extrema importância em ter total controle deles. Por exemplo, a partir da solicitação de uma ampliação de quadro de pessoal, o fluxo depende da aprovação de várias áreas como Cargos e Remuneração, Recrutamento e Seleção, Superintendência Corporativa, Segurança do Trabalho e Medicina do Trabalho. Nesse sentido, constantemente eram enviadas as instruções atualizadas para os gestores sobre como os fluxos deviam ser solicitados, para evitar o retrabalho de ter que cancelar fluxos, pois isso acarreta em muito desperdício de tempo.

4.2. Controle de Designações

Os documentos normativos da FIEMG visam garantir a legalidade, controle e confiabilidade das informações e dos processos neles contidos e divulgados. Os Atos de Designação do Sistema FIEMG são feitos pela gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração, com assinatura e autorização do Superintendente da área responsável, a fim de designar funcionários como substitutos temporários, interinos ou novos gestores para determinadas atribuições.

Os gerentes ou superintendentes podem outorgar poderes para um terceiro atuar em nome da sua gerência ou área, por meio de uma designação. Isso acontece quando há necessidade de substituição temporária, normalmente por férias ou atividade externa de algum gestor.

Pode acontecer também no ato de desligamento de algum gestor. Enquanto acontece o processo de recrutamento de um novo gestor, pode ser feita uma Designação de interinidade, dando responsabilidade temporária para algum funcionário sobre aquela gerência.

As Designações são usadas também com o motivo de Nova Gerência, oficializando novas gestões.

Os processos são controlados através de uma plataforma chamada Fusion, onde os funcionários do Sistema FIEMG tem acesso. Primeiramente, o gestor solicita a Designação e fica como pendência para a gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração, conforme Figura 10.

Figura 10 – Solicitação de Designação.

Nome do solicitante

Nome do colaborador: [REDACTED]
 Área / Setor: APOIO A GESTAO SESI - Educação, Inovação e Qualidade de Vida
 Local de trabalho: Av do Contorno 4456 - Funcionários - Predio: Ed Robson Braga de Andrade - SEDE
 Contato: [REDACTED]@fiemg.com.br

Selecione o Tipo de designação: Substituição Temporária
 Palavras chave: Curitiba, Parapeba e MOC

INFORME as substituições temporárias

Exportar para Excel

Seleção a superintendência	Seleção a unidade área	Nome do substituído	Nome do substituto	Informe o nome do substituto	Data INÍCIO	Data FIM
EDUCAÇÃO, INOV E QV/	CURVELO CAT ARTHUR BRITO B MELLO - 200001240010047 - SUZANE	SUZANE [REDACTED]	CURVELO CAT ARTHUR BRITO B	OUTROS	Mateus [REDACTED]	05/04/2022 14/04/2022
EDUCAÇÃO, INOV E QV/	M CLAROS CLUBES VALDEMAR V ANJOS - 200001240010043 - SUZANE	SUZANE [REDACTED]	M CLAROS CLUBES VALDEMAR V.A.	OUTROS	Mateus [REDACTED]	05/04/2022 14/04/2022
EDUCAÇÃO, INOV E QV/	PARAIOPEBA CAT DECIO M MASCARENHAS - 200001240010049 - SUZANE	SUZANE [REDACTED]	PARAIOPEBA CAT DECIO M MASC.	OUTROS	Mateus [REDACTED]	05/04/2022 14/04/2022

Informe os aprovadores da designação

Código	Nome	E-mail	Nome da Empresa	Cargo	Educação, Inovação e Qualidade de Vida - SENAI	Grupo
[REDACTED]	Christiano [REDACTED]	[REDACTED]@fiemg.com.br	SESI	Superintendente	Educação, Inovação e Qualidade de Vida - SENAI	

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Cabe a gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração analisar se o substituto pode ficar responsável pela gerência, de acordo com escolaridade, tempo de cargo, entre outros. Após as devidas análises, o documento é feito e enviado para aprovação do Superintendente.

Figura 11 – Documento de Designação.

ATO NORMATIVO

Designação nº 47/2022

Emissão: 20/04/2022

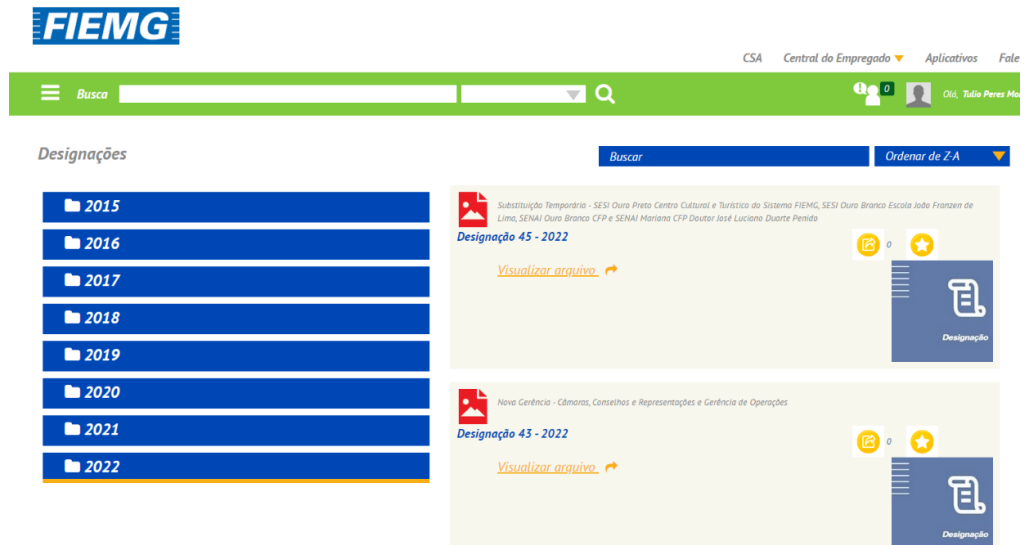
Designo **Thiago [REDACTED]** para responder temporariamente pela gerência das unidades **SESI São João Del Rei CAT Dom Bosco** e **SENAI São João Del Rei CFP Silvio Assunção Teixeira**, no período de 18 a 27 de abril de 2022, durante a ausência do titular **Fernanda [REDACTED]**, por motivo de férias.

Christiano [REDACTED]
 Diretoria Regional do SENAI/MG
 Superintendência Regional SESI/MG

Fonte: Dados do Estágio (2022).

Após a aprovação, o documento é publicado na Intranet do Sistema FIEMG, sendo divulgado para todos e dando vigência ao documento.

Figura 12 – Designações publicadas.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

É de extrema importância ter total controle de todos esses documentos para serem apresentados a Auditoria caso necessário, além de garantir que não ultrapassem o tempo de vigência devido para que não sejam gerados problemas legais, relacionados a desvio de função e responsabilidade de funcionários.

Figura 13 – Planilha de Controle de Designações.

Controle de Publicação de Atos Normativos 2022 - (Designações)									
LEGENDA:		AGUARDANDO RETORNO	PARA PUBLICAR (VERDE)	ELABORAÇÃO/FORMALIZAÇÃO	AGUARDA DELIBERAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO OU NÃO	PUBLICADO COM ORIENTAÇÕES AGUARDANDO APROVAÇÃO			
Número	Tipo de Designação	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Nome do Titular	Nome do Designado/Substituto/Interno	Período de substituição	Justificativa	Data e Hora da Solicitação	Numero Solicitação CSA	Responsável pela assinatura
032/2022	Interinidade	SESI Juiz de Fora Clube Campeste Nansen Araújo e SESI Juiz de Fora Centro Esportivo do Trabalhador José Weiss	Glauco		a partir de 08/03/2022	interinidade	04/03/2022	DES00002721	Christiano
033/2022	Interinidade	Proteção de Dados	Carlos		a partir de 08/03/2022	interinidade	08/03/2022	DES00002722	Paulo
034/2022	Substituição Temporária	LOGÍSTICA E ADMINISTRAÇÃO	Mauro	Tatiana	de 14/03/2022 a 28/03/2022	férias	03/03/2022	DES00002719	Ricardo
035/2022	Substituição Temporária	Uberaba Clube José Alencar, Uberlândia SESI Virgílio Galassi	Jakson	Wilton	de 14/03/2022 a 23/03/2022	Férias	08/03/2022	DES00002726	Christiano
036/2022	Substituição Temporária	Comercial	Rogério	Rafael	De 15/03/2022 a 18/03/2022	Ausência externa	11/03/2022	DES00002729	Rogério
037/2022	Substituição Temporária	Gerência Regional - Região 1 / Turmalina CFP	Ricardo	Heider	de 28/03/2022 a 08/04/2022	Férias	25/03/2022	DES00002740	Christiano
038/2022	Substituição Temporária	Gerência Regional - Região 5	Humberto	Carlo	de 04/04/2022 a 08/04/2022	Férias	25/03/2022	DES00002741	Christiano
039/2022	Substituição Temporária	NAF Vale do Aço	Jaqueline	Dheny	de 04/04/2022 a 20/04/2022	Férias	18/03/2022	DES00002732	Ricardo
040/2022	Substituição Temporária	Meio Ambiente	Thiago	Mariana	de 04/04/2022 a 14/04/2022	Férias	21/03/2022	DES00002736	Érika
041/2022	Substituição Temporária	NAF Vale do Aço	José	Patrícia	de 04/04/2022 a 14/04/2022	Férias	28/03/2022	DES00002742	Ricardo

Fonte: Dados do Estágio (2022).

4.3. Gestão e Monitoramento da Despesa de Pessoal

Para Silva (1999), o objetivo principal da gestão estratégica de custos é manter a cadeia de valor, podendo assim visualizar todas as oportunidades de redução dos custos e os possíveis ganhos de competitividade.

Sobre os custos de pessoal, Giacomet (2011) indica que:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começam acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa [...] a partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. [...] Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

O Monitoramento dos custos em gestão de pessoas é tão importante quanto o acompanhamento de todas despesas e receitas que envolvem determinado negócio.

Conforme Cavalcanti (2007),

Todo custo, quando incluído em um planejamento estratégico, poderá tornar-se um investimento para organização. Essa percepção desenvolvida com clareza com os funcionários, aumenta a motivação de todos em busca da estabilização da empresa perante o momento de risco e a queda do lucro.

Assim, a gestão, o entendimento e o acompanhamento sistematicamente do custo de pessoal contribuem para o sucesso da operação dos negócios e para o alcance dos resultados esperados.

Com o objetivo de construir o orçamento de pessoal e alinhar todos os gestores do Sistema FIEMG no acompanhamento e planejamento desse orçamento, a gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração busca:

- Otimizar o desempenho e os resultados do negócio;
- Auxiliar no planejamento, controle e desenvolvimento das operações;
- Apoiar nas tomadas de decisão;
- Prospecção de novos negócios.

O planejamento é uma ação realizada pelas lideranças com o objetivo de prever o quadro de pessoal necessário para atendimento a operação do negócio e alcançar os resultados estratégicos desenhados pelo Sistema FIEMG. Um planejamento bem elaborado, com objetivos, com conhecimento das informações técnicas, das metas, das políticas internas, entre

outros, potencializa a possibilidade de uma gestão do custo de pessoal de sucesso.

4.3.1. Extração de Interfaces Contábeis

Pelo portal interno da FIEMG, através de um aplicativo chamado Indicadores de Orçamento, uma vez por mês é gerado um relatório para servir como base de dados para construção e controle do orçamento da empresa, trazendo informações importantes de gastos com salários, benefícios e outros tipos de remuneração de seus funcionários.

O principal intuito do relatório é servir como base de dados para a Gestão e Monitoramento da Despesa de Pessoal, conforme explicado no tópico anterior.

Figura 14 – Monitoramento de despesas e receitas SENAI.

Monitoramento de despesas e receitas - Gestor de pacotes
Ano: 2021

Entidade: SENAI Farol Receita: >= 100 Entre 90 e 100 <= 90

Ano: 2021 Farol Despesa: <= 90 Entre 90 e 100 >= 100

Mês: JANI/FEV/MAR/ABR/MAI/JUN/JUL/AGO/SET/OCT/NOV/DEZ

Obs:
a. Clique no "+" "Análise Mensal" para visualizar mês a mês.
b. Clique no "+" "Receita", "+ Despesa" para visualizar a composição das contas.
c. Clique no código da conta contábil (em azul) para ter acesso ao relatório razão.

Conta Contábil	Acumulado 2021				Jan			
	Orçado	Realizado	Desvio	Farol	Orçado	Realizado	Desvio	Farol
DESPESA	185.146.062,22	195.689.896,51	10.543.834,29	105,69%	14.925.879,32	14.059.038,98	(866.840,34)	94,19%
SALÁRIOS, ENCARGOS E BENEFÍCIOS	185.146.062,22	195.689.896,51	10.543.834,29	105,69%	14.925.879,32	14.059.038,98	(866.840,34)	94,19%
1760 - TAXA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS	24.041,00	26.992,44	2.951,44	112,28%	8.570,00	0,00	(8.570,00)	0,00%
2432 - BENEFÍCIOS E AUXÍLIOS A EMPREGADOS	12.000,00	11.117,50	(882,50)	92,65%	1.000,00	130,00	(870,00)	13,00%
9917 - SALÁRIOS	120.133.042,00	113.498.762,10	(6.634.279,90)	94,48%	9.719.501,70	8.968.681,31	(750.820,39)	92,28%
9923 - ADICIONAL NOTURNO	41.898,96	359.938,76	318.039,80	859,06%	3.389,88	21.118,48	17.728,60	622,99%
9930 - ADICIONAL PERICULOSIDADE E INSALUBRIDADE	466.927,52	569.236,69	102.309,17	121,91%	37.777,30	36.257,08	(1.520,22)	95,98%
9946 - ADICIONAIS E GRATIFICAÇÕES DIVERSAS	52.282,80	13.566.478,26	13.514.195,46	25948,26%	4.230,00	3.948,00	(282,00)	93,33%
9952 - HORAS EXTRAS	438.437,56	194.995,66	(243.441,90)	44,48%	35.472,29	6.829,88	(28.642,41)	19,25%
10004 - FGTS	13.819.405,48	15.881.676,44	2.062.270,96	114,92%	1.118.074,91	994.067,00	(124.007,91)	88,91%
10027 - FÉRIAS E ABONO CONSTITUCIONAL	14.009.698,00	13.360.409,00	(649.289,00)	95,37%	1.133.470,68	1.205.373,79	71.903,11	106,34%
10033 - 13º SALÁRIO	11.323.087,40	10.954.076,85	(369.010,55)	96,74%	916.107,39	849.986,51	(66.120,88)	92,78%
10040 - ABONO PECUNIÁRIO	996.011,16	504.395,32	(491.615,84)	50,64%	80.583,49	0,00	(80.583,49)	0,00%
10056 - AVISO PRÉVIO	878.064,44	2.391.016,97	1.512.952,53	272,31%	71.040,93	72.410,40	1.369,47	101,93%
10062 - INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS	1.200,00	2.884.646,93	2.883.446,93	240387,24%	100,00	193.689,95	193.589,95	193689,95%
10079 - VALE TRANSPORTE	811.886,40	499.883,11	(312.003,29)	61,57%	67.657,20	16.364,00	(51.293,20)	24,19%
10116 - VALE REFEIÇÃO/ALIMENTAÇÃO	12.920.185,56	13.033.674,68	113.489,12	100,88%	1.045.322,37	1.063.718,14	18.395,77	101,76%

Fonte: Dados do Estágio (2022).

4.3.2 Controle de Movimentações

Também com o objetivo de auxiliar no orçamento das áreas e gerências, é feito um controle de todas as movimentações aprovadas, para gerar uma base de dados para estudos orçamentários. Graças ao dinamismo da planilha, podemos filtrar as movimentações conforme necessário e assim gerar cálculos importantes, como valor gasto por área, quantidade de promoções por mês, entre outros.

Figura 15 – Planilha de Controle de Movimentações.

CARGO	EIXO	NÍVEL	SALÁRIO ATUAL	CARGO PROPOSTO	EIXO NOVO	SALÁRIO_NOVO	NOVO NÍVEL	VALOR DIFERENÇA	%	MOTIVO
INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	15	2.344,00	INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	2.344,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	7	1.608,00	TÉCNICO DE ENFERMAGEM	TECNICO	2.998,00		1.909,03	118,7%	PROMOCAO
INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	15	2.344,00	INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	4.688,00		3.211,75	137,0%	ALTERACAO DE VINCULO EMPREGATICIO
INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	15	2.344,00	INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	2.344,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	7	1.736,00	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	2.434,00		956,40	55,1%	PROMOCAO
TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	TECNICO	12	2.998,00	TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	TECNICO	2.998,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	10	2.544,00	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	GESTAO	5.024,00		3.398,10	133,6%	PROMOCAO COM TRANSFERENCIA
OFICIAL DE MANUTENÇÃO I	OPERACIONAL	7	1.608,00	OFICIAL DE MANUTENÇÃO I	OPERACIONAL	1.608,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
AGENTE DE RELAÇÕES COM MERCADO II	TECNICO	15	6.578,00	AGENTE DE RELAÇÕES COM MERCADO II	TECNICO	6.578,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO VL	TECNICO	14	5.024,00	TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO VL	TECNICO	5.024,00		-	0,0%	TRANSFERENCIA DE UNIDADE/AREA
ANALISTA DE SEGURANÇA OCUPACIONAL IV	TECNICO	16	9.372,00	ANALISTA DE SEGURANÇA OCUPACIONAL IV	TECNICO	9.372,00		-	0,0%	TRANSFERENCIA DE UNIDADE/AREA
ANALISTA DE PROJETOS I	TECNICO	15	6.190,00	ANALISTA DE PROJETOS II	TECNICO	6.966,00		1.290,18	20,8%	REAJUSTE POR MERITO
ANALISTA DE PROJETOS II	TECNICO	15	6.190,00	ANALISTA DE PROJETOS II	TECNICO	6.966,00		1.290,18	20,8%	REAJUSTE POR MERITO
ANALISTA DE PROJETOS EDUCACIONAIS I	TECNICO	14	6.280,00	ANALISTA DE PROJETOS EDUCACIONAIS II	TECNICO	7.498,00		1.668,90	26,6%	PROMOCAO COM TRANSFERENCIA
ANALISTA DE PROJETOS II	TECNICO	15	6.190,00	ANALISTA DE SEGURANÇA III	TECNICO	9.372,00		5.290,39	85,5%	ENQUADRAMENTO
AGENTE DE RELAÇÕES COM MERCADO I	TECNICO	15	6.190,00	AGENTE DE RELAÇÕES COM MERCADO II	TECNICO	6.190,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH
GERENTE	GESTAO	19	16.012,00	GERENTE	GESTAO	17.564,00		2.126,55	13,3%	REAJUSTE POR MERITO
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	10	2.677,40	ANALISTA DE SEGURANÇA OCUPACIONAL I	TECNICO	4.404,40		2.371,06	88,6%	ENQUADRAMENTO
GERENTE	GESTAO	19	16.012,00	GERENTE	GESTAO	17.564,00		2.131,52	13,3%	REAJUSTE POR MERITO
TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO II - KR	TECNICO	11	3.735,60	TÉCNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO II - KR	TECNICO	4.320,80		803,71	21,5%	PROMOCAO
TÉCNICO DE RECURSOS AUDIOVISUAIS	TECNICO	10	2.434,00	TÉCNICO DE RECURSOS AUDIOVISUAIS	TECNICO	2.434,00		-	0,0%	ALTERACAO DE VINCULO EMPREGATICIO
ANALISTA DE TECNOLOGIA I	TECNICO	14	5.034,00	ANALISTA DE TECNOLOGIA II	TECNICO	6.190,00		1.583,95	31,5%	ENQUADRAMENTO
TÉCNICO DE EDIFICAÇÕES	TECNICO	13	4.004,00	TÉCNICO DE EDIFICAÇÕES	TECNICO	4.500,00		681,21	17,0%	REAJUSTE POR MERITO
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	10	2.434,00	ANALISTA DE RELAÇÕES COMERCIAIS	TECNICO	5.024,00		3.548,82	145,8%	PROMOCAO
ANALISTA AMBIENTAL II	TECNICO	15	7.662,60	ANALISTA AMBIENTAL II	TECNICO	7.662,60		-	0,0%	ALTERACAO DE VINCULO EMPREGATICIO
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	7	1.608,00	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	1.608,00		-	0,0%	ALTERACAO DE VINCULO EMPREGATICIO
PROFESSOR	PROFESSOR		8.963,64	PROFESSOR	PROFESSOR	8.963,64		-	0,0%	ALTERACAO DE VINCULO EMPREGATICIO
INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	15	2.774,00	INSTRUTOR DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL C	INSTRUTOR	2.774,00		-	0,0%	TRANSFERENCIA DE UNIDADE/AREA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	7	1.608,00	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	1.608,00		-	0,0%	TRANSFERENCIA DE UNIDADE/AREA
DISCIPLINÁRIO	OPERACIONAL	7	1.206,00	DISCIPLINÁRIO	OPERACIONAL	1.206,00		-	0,0%	ALTERACAO DE GH

Fonte: Dados do Estágio (2022).

4.4. Estudos sobre Remuneração Funcional

Remuneração por desempenho é caracterizada pelos níveis de remuneração e benefícios concedidos com base no desempenho alcançado pelo funcionário, e por poder motivar os funcionários para que se esforcem para melhorar seus resultados no desenvolvimento de suas atividades (NGUYEN et al., 2017).

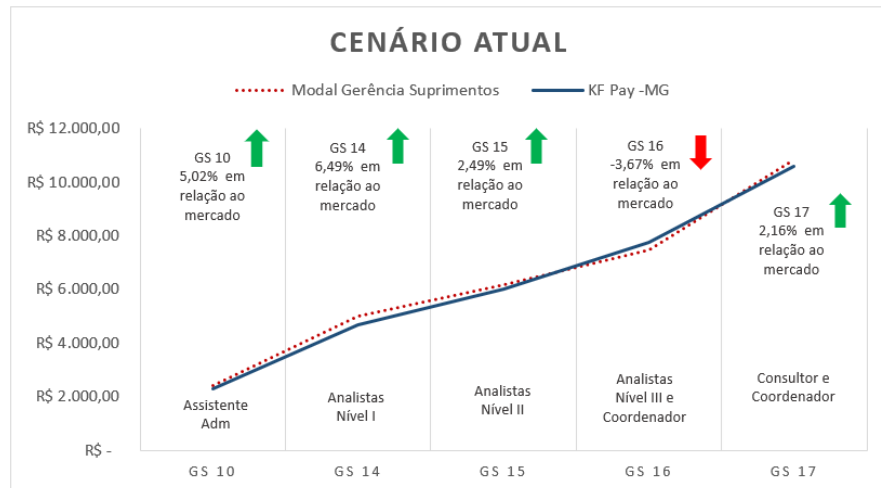
Mediante sistemas de recompensas as empresas podem obter altos níveis de desempenho, favorecer o compromisso e o envolvimento dos seus funcionários e gestores. Esses sistemas são utilizados com o intuito de atrair e reter pessoas qualificadas (PELUSO; INNOCENTI; PILATI, 2017).

Tendo isso em vista, além da avaliação de fluxos solicitados pelos gestores para Promoções, Reajustes e Enquadramento de funcionários, também é feita uma constante análise da rotina de outras gerências para propor mudanças no sentido de carreira de funcionários, evitando perder talentos para o mercado.

Como exemplo, segue o relato de um estudo realizado pela gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração, atendendo ao pedido da Gerência de Suprimentos, para apresentar parecer técnico relacionado a proposta de reestruturação organizacional da área e seus impactos.

Para atender a estratégia para retenção de profissionais de alta performance e para atender as necessidades da nova estrutura foram consideradas no estudo as possibilidades de progressão por mérito (horizontal) e por promoção (vertical). Para retenção, é importante se atentar a curva salarial atual da Gerência interna em relação a curva de Mercado do Setor no Estado de Minas Gerais. Ao analisar os gráficos é possível identificar se o Sistema FIEMG está remunerando adequadamente seus empregados e se existem desvios. Nesse exemplo, pode-se perceber um pequeno desvio para um grupo de cargos em que o valor pago está -3,67% abaixo em relação ao mercado.

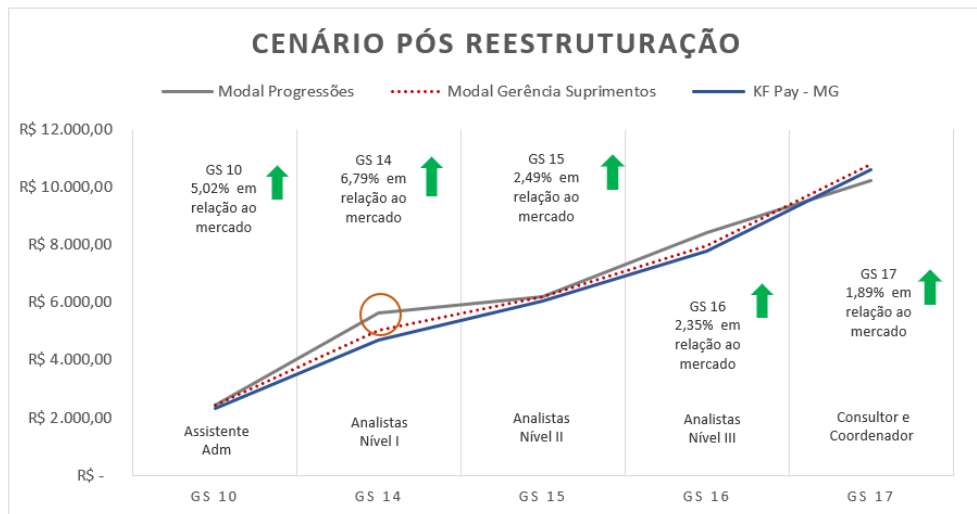
Figura 16 – Curva Salarial Interna comparada a Curva Salarial do Mercado.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

Com isso, os estudos da gerência de Estrutura Organizacional e Remuneração tem objetivo de propor reajustes nos salários e progressões. Nesse exemplo, quando analisada a nova curva salarial da área (pontilhada em vermelho), com as alterações de salário propostas, é possível verificar os aumentos em relação a curva do mercado.

Figura 17 - Comparação das Curvas Salariais pós Reestruturação proposta.



Fonte: Dados do Estágio (2022).

Nesses estudos também apresentamos os impactos que as propostas trazem para o orçamento das áreas, para auxiliar os superiores na tomada de decisão se a reestruturação é pertinente ou não.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

As atividades operacionais de Cargos e Salários são atendidas em conformidade à necessidade dos colaboradores, porém, observou-se ao longo do estágio um problema de falta de padronização de processos solicitados por gestores, onde em muitos casos são solicitadas contratações sem adicionar ao processo a descrição das atividades a serem exercidas, explicações sobre a necessidade da ampliação de quadro de pessoal e também a falta de aprovação dos Superintendentes ou Gerentes Técnicos. Com o grande volume de processos, quando havia necessidade de retornar o fluxo ao gestor solicitante para que sejam preenchidas as informações que estavam faltando, prejudicava bastante a rotina da área de Estrutura Organizacional e Remuneração e das outras áreas envolvidas com as contratações: Recrutamento e Seleção, Medicina do Trabalho e Segurança do Trabalho.

Para essa situação eram enviadas rotineiramente instruções claras sobre como proceder com a solicitação desses processos via e-mail corporativo, evitando retrabalho e desperdício de tempo.

Durante o estágio, para todas as atividades desenvolvidas, eram feitas, a partir do sistema FPw, a extração de diversos tipos de relatórios, como por exemplo relatórios com relação de funcionários por gerência, histórico de funcionários, quantidade de processos pendentes, entre outros. Os relatórios são extraídos a partir de SQLs, uma linguagem de programação para lidar com banco de dados baseado em tabelas. Esse tipo de relatório é feito para que vários colaboradores possam acessar dados da empresa simultaneamente, de maneira descomplicada e unificada. Constantemente eram observadas possíveis melhorias na extração desses relatórios, adicionando informações importantes a cada atualização e automatizando cada vez mais a construção de bases de dados.

Nesse sentido, era feito contato frequente com um Analista de Sistemas da empresa, relatando erros e possíveis melhorias percebidas nesses relatórios, com objetivo de atualizar, avaliar desempenho e dar suporte aos sistemas implantados na Entidade.

6 CONCLUSÃO

O curso de Administração da UFLA traz muitas oportunidades relacionadas a participação em vários tipos de atividades complementares e de se realizar o estágio supervisionado, colocando em prática os conhecimentos adquiridos no curso para que os discentes se habituem ao meio empresarial.

Nesse sentido, o estágio realizado foi de extrema importância para o início da carreira do estudante, por proporcionar experiências necessárias para enfrentar o mercado de trabalho e se tornar um profissional de Administração. A oportunidade dada pelo sistema FIEMG, de colocar em prática a teoria estudada na UFLA, durante todo período de estágio, foi de imenso valor para a minha formação. Além disso, as experiências vivenciadas durante a graduação foram cruciais para que fosse possível obter um desempenho satisfatório durante o estágio.

Muitas horas diárias com o uso ferramentas como o Excel, Microsoft Teams, Outlook dentre outras aplicações, trazem uma importante reflexão de se atentar as tendências tecnológicas comuns do meio empresarial, com objetivo de potencializar as práticas Administrativas.

Durante o estágio também foi possível adquirir habilidades humanas, extremamente importantes para um profissional, como Flexibilidade; Adaptabilidade; Agilidade; Trabalho em equipe, entre outras, relacionadas a um bom relacionamento interpessoal, criando um ambiente de trabalho saudável mesmo diante de prazos para entregas e problemas rotineiros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria I.; PIMENTA, Selma G. **Estágios supervisionados na formação docente**. São Paulo: Cortez, 2014.

BOHLANDER, George W.; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

FIEMG. Conheça a FIEMG. <Disponível em: <https://www7.fiemg.com.br/fiemg/mais-fiemg/>>MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

NGUYEN, T. T. et al. **Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance**. Journal of Business Research, v. 70, p. 202–213, 2017.

PELUSO, Alessandro M.; INNOCENTI, Laura; PILATI, Massimo. **Pay is not everything: differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours**. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, v. 5, n. 3, p. 311-327, 2017.

GIACOMET, Mônia O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos em uma entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

ROCHA, Alcides. A importância do Plano de Cargos e Salários. Disponível em <<https://administradores.com.br/noticias/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios>> Acesso em: 27 abr. 2022

SILVA, C. L. **Gestão estratégica de custos em cadeias de valor.** Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 1999.

SCHWARZER, Bruna L.; DE OLIVEIRA, Luciane. **A importância da análise e descrição de cargos para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas.** Disponível em: <<https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Revista-9a-edicao-1-artigo-6.pdf>>
Acesso em: 27 abr. 2022