



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KAMILLY KONZEN LASCH**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA SK INDUSTRIAL LTDA**

**CHAPECÓ  
2015**

**KAMILLY KONZEN LASCH**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA SK INDUSTRIAL LTDA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Professor: Me. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2015**

Lasch, Kamilly Konzen

Plano de Cargos e Salários para a empresa SK  
Industrial Ltda/ Kamilly Konzen Lasch. -- 2015.  
101 f.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Gestão de pessoas. 2. Catálogo de cargos. 3.  
Avaliação dos cargos. 4. Estrutura salarial. I. Tosta,  
Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

**KAMILLY KONZEN LASCH**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA SK INDUSTRIAL LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 15/06/2015

**BANCA EXAMINADORA**



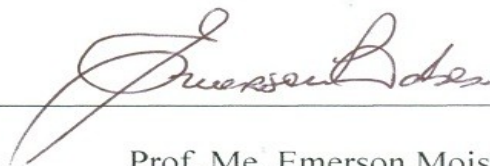
---

Prof. Me. Humberto Tonani Tosta



---

Prof. Dra. Enise Barth Teixeira



---

Prof. Me. Emerson Moisés Labes

## AGRADECIMENTOS

Ao alcançar mais esta etapa, quero agradecer sinceramente a cada um dos que estiveram comigo na elaboração deste trabalho, direta ou indiretamente, e de maneira particular expressar minha gratidão:

A Deus que me ensinou a perseverar nos momentos de dificuldades e incertezas, iluminando-me a cada novo dia.

Aos meus pais Nilton e Nilva, que sempre me apoiaram e me incentivaram em todos os momentos da minha vida. É através do esforço e exemplo de vocês que hoje estou aqui. Obrigada!

Ao meu amor, Gustavo, por estar sempre do meu lado, apoiando, incentivando e compreendendo a dificuldade da vida acadêmica e o *stress* gerado por ela.

Ao meu orientador Professor Humberto Tonani Tosta, pela oportunidade de compartilhar seu conhecimento, por ser tão prestativo e por me dar apoio para a elaboração deste trabalho.

À SK Industrial pela receptividade para a realização do trabalho e pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

Finalmente, a todos meus amigos e colegas da faculdade, em especial Daiana, Duana, Édina e Josimar, grupo este em que foram compartilhados grandes momentos de alegrias, tristezas, dúvidas e aprendizado.

A todos meu agradecimento!

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber.  
Agora, é um bem público ligado ao verbo fazer.”

Peter Druker

## RESUMO

A preocupação em reduzir custos, a dificuldade em reter profissionais qualificados, a busca pelo comprometimento para com os objetivos organizacionais, a necessidade de estimular o contínuo aperfeiçoamento dos colaboradores e garantir a maior satisfação dos mesmos, sinalizam a importância de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz. Porém, para que tudo isso se concretize, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização através de um plano de ascensão. Sob essa perspectiva, o principal objetivo desta pesquisa foi desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa SK Industrial Ltda., situada no município de Pinhalzinho/SC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Enquanto técnicas de coleta de dados foram utilizadas: a análise documental, a entrevista semi-estruturada e a aplicação de questionários. A análise dos dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações da análise de conteúdo das informações obtidas nos questionários, entrevistas e análise documental dos materiais coletados, correlacionando estes com a teoria. Como resultado, foi elaborado o catálogo de cargos, onde se fez a descrição e especificação de 28 cargos, sendo 13 do grupo ocupacional administrativo e 15 do grupo ocupacional operacional. Após esta etapa, os cargos foram devidamente avaliados através do método de avaliação por pontos, adaptado da obra de Pontes, onde foram atribuídos pesos para fatores de especificação de cargos. Após a avaliação, realizou-se a classificação dos cargos conforme a pontuação obtida, para serem agrupados em classes de acordo com a amplitude dos pontos. Finalizando a apresentação dos resultados, foi elaborada a estrutura salarial da empresa para dez anos. Encerrando o trabalho, foram apresentadas as devidas conclusões obtidas pela sua realização e recomendações de trabalhos futuros, além dos benefícios que um plano de cargos e salários pode proporcionar a empresa, tais como: a eliminação das incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais, proporcionar ao colaborador que este possa visualizar suas possibilidades de crescimento e, deste modo, almejar um futuro dentro da empresa, propiciando assim, um ambiente de motivação na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Catálogo de cargos. Avaliação dos cargos. Estrutura salarial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os seis processos de Gestão de Pessoas .....	18
---	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.....	22
Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.....	25
Quadro 3 - Principais métodos de avaliação de cargos.....	28
Quadro 4 - Componentes do sistema de remuneração.....	33
Quadro 5 - Descrição do Cargo de Gerente Administrativo.....	44
Quadro 6 - Descrição do Cargo de Gerente Financeiro.....	45
Quadro 7 - Descrição do Cargo de Auxiliar Financeiro.....	46
Quadro 8 - Descrição do Cargo de Gerente de Contabilidade.....	46
Quadro 9 - Descrição do Cargo de Analista de Contabilidade.....	47
Quadro 10 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Contabilidade.....	48
Quadro 11 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Faturamento.....	49
Quadro 12 - Descrição do Cargo de Analista de Recursos Humanos.....	49
Quadro 13 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Recursos Humanos.....	50
Quadro 14 - Descrição do Cargo de Auxiliar Comercial.....	51
Quadro 15 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Compras.....	52
Quadro 16 - Descrição do Cargo de Assistente Administrativo.....	52
Quadro 17 - Descrição do Cargo de Auxiliar Administrativo.....	53
Quadro 18 - Descrição do Cargo de Gerente de Produção.....	54
Quadro 19 - Descrição do Cargo de Líder de Produção.....	55
Quadro 20 - Descrição do Cargo de Inspetor de Qualidade.....	56
Quadro 21 - Descrição do Cargo de Programador de Controle de Produção.....	57
Quadro 22 - Descrição do Cargo de Almoxarife.....	57
Quadro 23 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Almoxarifado.....	58
Quadro 24 - Descrição do Cargo de Mecânico de Manutenção.....	59
Quadro 25 - Descrição do Cargo de Torneiro Mecânico.....	60
Quadro 26 - Descrição do Cargo de Eletricista.....	61
Quadro 27 - Descrição do Cargo de Operador de Máquina.....	62
Quadro 28 - Descrição do Cargo de Operador de Empilhadeira.....	63
Quadro 29 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Linha de Produção.....	64
Quadro 30 - Descrição do Cargo de Técnico em Segurança no Trabalho.....	65
Quadro 31 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Limpeza.....	66
Quadro 32 - Descrição do Cargo de Porteiro Industrial.....	66
Quadro 33 – Mudanças nos cargos.....	68
Quadro 34 - Avaliação por graus de instrução.....	69
Quadro 35 - Avaliação por graus de experiência.....	69
Quadro 36 - Avaliação por graus de iniciativa/complexidade.....	69
Quadro 37 - Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão exercida.....	70
Quadro 38 - Avaliação por graus de responsabilidade por erros.....	70
Quadro 39 - Avaliação por graus de condições de trabalho.....	70
Quadro 40 - Avaliação por graus de esforço mental/visual.....	71
Quadro 41 - Avaliação por graus de esforço físico.....	71

Quadro 42 - Avaliação por graus de responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas.....	71
Quadro 43 - Ponderação dos fatores dos cargos administrativos.....	72
Quadro 44 - Ponderação dos fatores dos cargos operacionais.....	73
Quadro 45 - Avaliação dos cargos administrativos por fatores.....	73
Quadro 46 - Avaliação dos cargos operacionais por fatores.....	74
Quadro 47 - Avaliação dos cargos administrativos por pontuação dos fatores (escalonamento). .....	75
Quadro 48 - Avaliação dos cargos operacionais por pontuação dos fatores (escalonamento).	75
Quadro 49 – Hierarquia dos cargos administrativos.....	76
Quadro 50 – Hierarquia dos cargos operacionais.....	76
Quadro 51 - Cargos administrativos agrupados em classes por amplitude dos pontos.....	77
Quadro 52 - Cargos operacionais agrupados em classes por amplitude dos pontos.....	78
Quadro 53 - Progressão salarial dos cargos administrativos.....	80
Quadro 54 - Progressão salarial dos cargos operacionais.....	81

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS.....	13
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2	PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS.....	19
2.3	CARGOS E SALÁRIOS.....	21
<b>2.3.1</b>	<b>Planejamento e divulgação do plano .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Análise dos cargos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Avaliação dos cargos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Pesquisa salarial .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Estrutura salarial .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Política salarial .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.7</b>	<b>Política de remuneração .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.8</b>	<b>Carreiras profissionais.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.9</b>	<b>Participação nos lucros ou resultados .....</b>	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	38
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	39
3.3	TÉCNICA DA COLETA DE DADOS.....	40
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1	A SK INDUSTRIAL.....	42
4.2	CATÁLOGO DE CARGOS .....	43
4.3	AVALIAÇÃO DOS CARGOS .....	68
<b>4.3.1</b>	<b>Manual de avaliação de cargos.....</b>	<b>68</b>
4.3.1.1	Graduação dos fatores de avaliação .....	69
4.3.1.2	Ponderação dos fatores.....	72
<b>4.3.2</b>	<b>Aplicação do manual de avaliação de cargos.....</b>	<b>73</b>

4.4.	CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS .....	76
4.5	ESTRUTURA SALARIAL.....	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário para análise dos cargos administrativos para o Plano de Cargos e Salários para a empresa SK Industrial.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário para análise dos cargos operacionais para o Plano de Cargos e Salários para a empresa SK Industrial .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das inovações tecnológicas em ritmo acelerado, da disputa por recursos, da concorrência acirrada, do crescente nível de exigências dos consumidores e de demandas em acelerada mutação, cada vez mais as organizações sentem a necessidade de estarem preparadas para os desafios impostos por este cenário turbulento.

Só terão condições de sobreviver neste ambiente competitivo, conforme expõe Pontes (2011), as organizações que apresentem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade, custos reduzidos e que revelem flexibilidade para criar, com rapidez, novos produtos e/ou alterar as características dos já existentes. Contudo, o autor afirma que qualidade, produtividade e flexibilidade não são resultados apenas de processos e novas tecnologias. Resultam, principalmente, por meio dos colaboradores, pois são através da competência dos mesmos que se gera inovação e vantagem competitiva.

Deste modo, dispor de colaboradores capacitados pode conduzir a organização na direção certa. Conforme aponta Chiavenato (2010), é o elemento humano o principal diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional. Ou seja, o diferencial das organizações é o capital humano que elas possuem, os colaboradores tornam-se a chave do sucesso das mesmas.

Acredita-se, também, que o bom desempenho de uma organização está intimamente ligado a gestão de pessoas. Na definição de Chiavenato (2010, p. 9): “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

A gestão de pessoas é vista como um desafio para as organizações, já que neste caso não há como padronizar processos. A preocupação em reduzir custos, a dificuldade em reter profissionais qualificados, a busca pelo comprometimento para com os objetivos organizacionais, a necessidade de estimular o contínuo aperfeiçoamento dos colaboradores e garantir a maior satisfação dos mesmos, sinalizam a importância de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz. Porém, para que tudo isso se concretize, Pontes (2011) destaca que torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, que pode se dar por meio de um plano de ascensão.

Neste sentido, ganha importância no contexto organizacional o Plano de Cargos e Salários (PCS), que vem ganhando espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações. Pontes (2011, p. 337) aponta que: “o plano de

cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”. Deste modo, O PCS faz-se necessário por:

- a) ser um documento que expõe a descrição das atribuições e responsabilidades de cada cargo;
- b) representar um instrumento que consolida a relação colaborador/empresa, no que tange o posicionamento do mesmo perante a organização;
- c) permitir que o colaborador saiba se localizar dentro da organização como um todo, entender sua importância e responsabilidade para o desenvolvimento da mesma;
- d) permitir ao colaborador que este possa visualizar sua posição dentro da organização e assim almejar um futuro na entidade (PANTALEÃO, 2012).

Diante da sua importância destacada, o Plano de Cargos e Salários desenvolvido por este estudo é direcionado para a empresa SK Industrial Ltda., que é uma indústria que atua no ramo de fabricação de componentes para baterias automotivas. A empresa foi fundada em 2002 no município de Saudades/SC, por Altemir Dupond, seu atual proprietário e diretor.

Atualmente a empresa está instalada no município de Pinhalzinho/SC, em uma estrutura de 5.400m<sup>2</sup>, para a qual se mudou em 2009. Seus produtos são comercializados para 13 estados brasileiros. Desenvolve suas atividades com o apoio de 83 colaboradores, na qual 16 trabalham no setor administrativo e 67 no setor operacional (SK, 2015).

Considerando a relevância e necessidade de um Plano de Cargos e Salários para a organização, a fim de tentar regularizar e equilibrar a relação do cargo, colaborador e o salário, surge o seguinte problema: **Como desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a empresa SK Industrial Ltda?**

## 1.1 OBJETIVOS

De acordo com a proposta do tema, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a empresa SK Industrial.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) elaborar o catálogo de cargos;
- b) avaliar os cargos existentes na empresa;
- c) classificar os cargos analisados; e
- d) estabelecer a estrutura salarial da empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Nas palavras de Roesch (2012, p. 98): “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto!”. Para a autora, a justificativa auxilia na reflexão sobre a proposta e na problemática do tema. Deste modo, a justificativa pode ser realizada através da sua importância, oportunidade e viabilidade.

De acordo com estes critérios, este estudo é importante, pois visa implantar um plano, nunca antes realizado na empresa, que trará a descrição das atribuições e responsabilidades de cada cargo, permitirá que o colaborador saiba se localizar dentro da empresa e, deste modo, almejar um futuro na entidade. Por isso este estudo é relevante, uma vez que a empresa poderá desfrutar dos benefícios do plano.

A oportunidade é excelente, pois visa realizar um estudo que possa trazer bons frutos à empresa, além de proporcionar a acadêmica a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante todo o curso, auxiliando não só a organização, como garantindo-lhe conhecimento e experiência profissional.

A proposição de um plano de cargos e salários para a empresa é viável. Levando em consideração aspectos como: o tempo para execução, que é suficiente para a realização das atividades com o alcance dos objetivos; custos incorridos relativamente baixos, pois se referem basicamente a materiais de escritório; acesso a informações ou as pessoas, considerando que a empresa tem interesse pelo sucesso da implementação dos objetivos neste estudo.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo, com o objetivo de facilitar a exposição dos fatos levantados e a compreensão dos leitores, está dividido em cinco partes.

A primeira delas é a introdução, onde se faz uma contextualização do assunto a ser tratado, a apresentação dos objetivos a serem alcançados, a justificativa da escolha do tema e a estrutura do trabalho.

Na segunda parte é feito o levantamento teórico sobre os temas de gestão de pessoas, processos de recompensar pessoas e, por fim, sobre cargos e salários.

Na terceira, é apresentada a metodologia do trabalho, contextualizando: a classificação da pesquisa, unidade da análise/sujeitos da pesquisa, técnica da coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

A quarta parte apresenta os resultados da pesquisa, perpassando a apresentação da história da SK Industrial, a elaboração do catálogo de cargos, a avaliação dos cargos existentes, a classificação dos mesmos e a estrutura salarial.

A quinta parte diz respeito às considerações finais, considerando a exposição dos objetivos propostos e como os mesmos foram alcançados e as recomendações para trabalhos futuros sobre o tema.

Há ainda as referências das obras utilizadas para este trabalho e os apêndices A e B que apresentam os questionários aplicados para análise dos cargos administrativos e operacionais.

Apresentados o problema de pesquisa, objetivos e justificativa, parte-se agora para a revisão teórica de autores sobre o tema desta pesquisa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte, serão abordadas as teorias que se fazem necessárias para a clara compreensão do assunto da pesquisa, bem como para que a mesma seja realizada de maneira que responda todos os objetivos corretamente. Os assuntos abordados são: Gestão de Pessoas, Processos de Recompensar Pessoas e Cargos e Salários.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, uma vez que, as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando nas organizações. Assim como as empresas precisam das pessoas para alcançar o sucesso, de maneira recíproca as pessoas precisam das empresas para atingir objetivos pessoais e individuais. Desta forma, é possível notar a relação e dependência mútua da qual existem benefícios recíprocos. Quase tudo que a sociedade precisa é produzido e disponibilizado através das organizações. Sendo assim, vive-se em uma sociedade de organizações, pois nascemos, aprendemos, servimos, trabalhamos e passamos grande parte das nossas vidas dentro de uma organização. Portanto, sem organizações e pessoas não haveria a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Gil (2011), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à colaboração entre as pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Chiavenato (2010, p. 14) define que: “A gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”.

A gestão de pessoas, para Chiavenato (2010), é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Neste sentido, Dutra (2002) aponta algumas alterações nas práticas estabelecidas pelas organizações em relação à gestão de pessoas. No entender do autor, há uma crescente preferência por:

- Transparência nos critérios que norteiam as relações entre a empresa e as pessoas;
- Práticas de gestão que privilegiem a conciliação de expectativas das pessoas e da empresa;
- Formas de encarecimento e remuneração centradas na agregação de valor das pessoas ao negócio da empresa;
- Processos de comunicação para que as pessoas possam contribuir para o negócio da empresa e aprimoramento de sua relação com ela;
- Espaços para que as pessoas possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência (DUTRA, 2002, p. 20).

Esta pressão por novas práticas e formas de encarar a gestão de pessoas tem assumido como premissas:

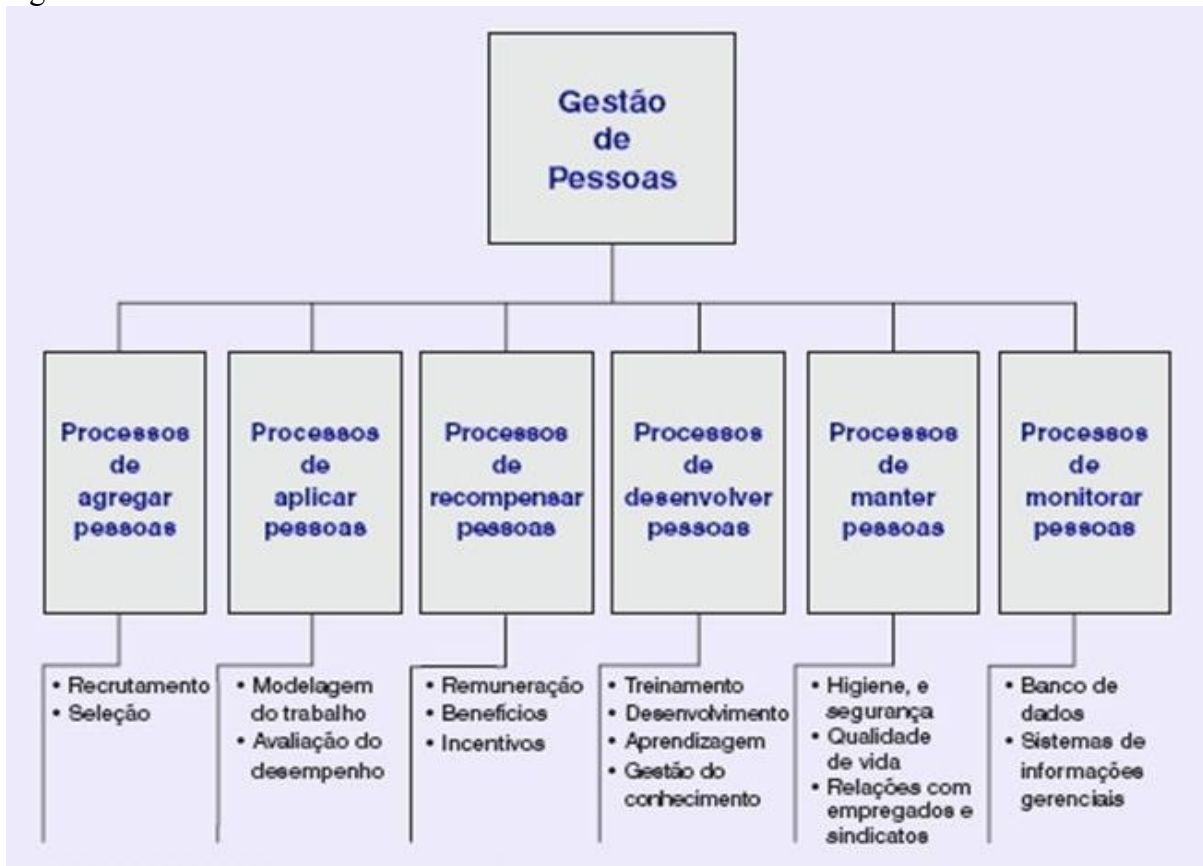
- O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas;
- A gestão de pessoas deve oferecer à organização visão clara sobre o nível de contribuição de cada colaborador e a cada colaborador uma visão clara do que a organização pode oferecer em troca;
- A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a compõem deve atender aos interesses e expectativas da organização e dos colaboradores (DUTRA, 2002).

Diante das premissas destacadas, o autor define a gestão de pessoas como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p. 17). Tais políticas e práticas necessárias são listadas por Chiavenato (2010, p. 15):

1. Agregar talentos à organização.
2. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
3. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
4. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
5. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
6. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
7. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
8. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
9. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional.

A gestão de pessoas abrange amplo leque de processos e, de acordo com Gil (2011), para a facilidade de classificação, esses processos podem ser agrupados em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como subsistemas. Dutra (2002) destaca que a gestão de pessoas é vista como um sistema constituído por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo. No entendimento de Chiavenato (2010) as políticas e práticas acima listadas também podem ser resumidas em seis processos básicos e/ou subsistemas, como demonstra a figura abaixo.

Figura 1 - Os Seis Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 15.

A gestão de pessoas, conforme explica Chiavenato (2010) é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Segundo o autor, “Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

A importância dos sistemas de gestão de pessoas é que ela exige o entendimento da organização de maneira ampla: os seus valores, cultura e objetivos. Impõe-lhes a necessidade de buscar constantemente alternativas para atender as necessidades das organizações, bem como promover capacitação dos gestores para atuar nas decisões de recompensa (HIPÓLITO, 2002).

Com vistas a uma melhor compreensão do assunto deste estudo, faz-se necessário dar ênfase em um subsistema específico da gestão de pessoas: os processos de recompensar pessoas.

## 2.2 PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos colaboradores, tendo em vista os objetivos organizacionais a serem alcançados e os objetivos individuais a serem satisfeitos. É por essa razão que os processos de recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos da gestão de pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Westin (2002), gerenciar a compensação das pessoas é uma das tarefas mais desafiadoras e difíceis dentro das organizações, pois, segundo o autor “a remuneração é atualmente o elemento mais importante nas empresas, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas” (WESTIN, 2002, p. 338). Chiavenato (2010) corrobora com o autor afirmando que as organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os colaboradores.

Gerenciar a compensação dos colaboradores é assegurar que eles sejam remunerados de forma adequada à responsabilidade que possuem e pela contribuição que agregam através do conhecimento aplicado, que exista justiça e equidade entre os colaboradores, e assegurar a competitividade com o mercado, para reter os talentos existentes e atrair novos (WESTIN, 2002).

Para aumentar o comprometimento das pessoas dentro da organização, Chiavenato (2010) expõe a importância do desenvolvimento de sistemas de recompensa da seguinte forma:

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. (CHIAVENATO, 2010, p. 278).

As formas de recompensa também podem ser entendidas, segundo Hipólito (2002), como um valor simbólico que representa o quanto à organização valoriza seus colaboradores, ou seja, quanto eles valem. O autor afirma que “esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor” (HIPÓLITO, 2002, p. 87).

A autora Limongi-França (2011) destaca que é importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, na qual muitas vezes são confundidos e tratados como sinônimos:

- Salário: é a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal);
- Remuneração: envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.);
- Recompensa: elogios, promoções, participações em congressos e eventos, acessos a programas de capacitação e a remuneração. (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A prática de recompensar pessoas teve início nos primórdios do sistema capitalista de produção. Entretanto, os métodos que definiram o padrão de recompensas surgiram com o crescimento e complexidade das organizações, a partir da Primeira Guerra Mundial, conforme comenta Albuquerque (1982 *apud* Hipólito, 2002).

De acordo com o autor, na época predominavam os princípios Tayloristas-fordistas, onde a divisão de tarefas caracterizava a estrutura da indústria. Esperava-se que os trabalhadores apenas reproduzissem um conjunto de atividades, pois assim estariam contribuindo com os objetivos da organização. Tais atividades eram rotineiras, estruturadas e divididas.

Na abordagem tradicional, predomina o modelo do *homo economicus*: a suposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por incentivos financeiros. A remuneração obedece a padrões rígidos e imutáveis, dentro de uma política de generalização que se aplica a todos os colaboradores, sem levar em conta suas diferenças individuais de desempenho. A remuneração é baseada em valores fixos, levando em consideração o tempo de serviço do colaborador e não o seu desempenho (CHIAVENATO, 2010).

Com o passar do tempo, as organizações começaram a perceber que os programas tradicionais de remuneração estavam tornando-se obsoletos frente às novas estruturas e processos de trabalho. Por isso, novas medidas têm sido propostas visando tornar as políticas salariais das organizações mais coerentes com os princípios da administração moderna (GIL, 2011).

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, satisfação no cargo e na organização, objetivos e metas a atingir etc. Possui uma política de

adequação as diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada valores variáveis e flexíveis, nas metas e resultados a serem alcançados pelos colaboradores, com ênfase no desempenho futuro (CHIAVENATO, 2010).

Pontes (2011) afirma que antigamente, os sistemas de remuneração não tinham relação com as estratégias das organizações. Atualmente, os eles têm que estar vinculados com tais estratégias. A remuneração estratégica trata a remuneração não como despesa da organização, mas sim como um instrumento coadjuvante de suas estratégias. Para isso, o autor traz o conceito de remuneração estratégica, que se caracteriza como “o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais” (PONTES, 2011, p. 367).

Deste modo, as organizações foram à procura de novas soluções mais compatíveis com essa nova ênfase. Os tipos de remunerações exercidas atualmente serão apresentados no tópico 2.3.7 Política de remuneração.

Independente do tipo de remuneração escolhida pela organização, Pontes (2011) destaca a importância de um programa com ênfase na justiça salarial:

Acreditamos que, com programas coerentes, possamos ter maior justiça salarial no Brasil. Que é chegada a hora de as questões salariais deixarem de ser o ponto polêmico de discussões entre empregados e empregadores, e que todos passem a ter a preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos nossos produtos, para que assim todos possam ganhar (o empresário, o trabalhador, o País e a população). Esse é um grande desafio, talvez o maior na complexa Administração dos Seres Humanos das organizações. (PONTES, 2011, p. 20).

Neste contexto, parte-se para o tema desta investigação: Cargos e Salários.

## 2.3 CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos da empresa, pois, segundo Pantaleão (2012), estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais e/ou insatisfação dos colaboradores.

O tema “Administração de cargos e salários” passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos nas empresas. O mundo organizacional mudou rápida e radicalmente, de modo que a mudança foi tamanha que tudo que era usual está sendo questionado nos dias atuais. Porém, isso não quer dizer que as técnicas tradicionais devem ser abandonadas (PONTES, 2011).

A preocupação antiga das organizações era com a divisão dos processos, de modo que

a formação profissional dava ênfase exagerada à especialização. Atualmente, conforme expõe Pontes (2011) as organizações preocupam-se com a junção de processos antes separados, para inclusive aperfeiçoá-los e melhorá-los, pois necessitam de profissionais mais polivalentes e com conhecimento mais amplo para trabalhar com processos integrados.

Ainda segundo o autor, além da administração de cargos e salários, é fundamental, também, que as práticas de gestão de pessoas, como um todo, incorpore estes novos preceitos condizentes com as necessidades das organizações.

Antigamente, de acordo com Pontes (2011) as organizações dividiam-se em processos e isto era refletido nas estruturas de cargos, que continham inúmeros cargos. Essa visão reducionista combinada com dispositivos legais, onde para igual função igual salário, contribuiu em muito para a proliferação de cargos pelas organizações, pois foram criados tantos cargos quanto à necessidade de diferenciar salários.

É neste sentido que o autor enfatiza que o novo conceito é o de formar cargos amplos que agreguem conceitos de polivalência e ressaltem o conhecimento agregado. Portanto: “o conceito de análise de cargos continua válido, o que muda é sua forma de aplicação, de estruturação de cargos dentro de uma visão reducionista para uma visão global, agregada” (PONTES, 2011, p. 18).

O plano de cargos e salários é um programa que envolve uma sequência de fases essenciais. As principais fases para a implantação do programa de Administração de Cargos e Salários são:

Quadro 1 - Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.

<b>Etapas</b>	<b>Fases Importantes</b>
Planejamento e Divulgação do Plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano</li> <li>• Discussão do plano com as gerências</li> <li>• Aprovação do plano</li> <li>• Divulgação do plano aos colaboradores</li> </ul>
Análise dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Descrição dos cargos</li> <li>• Especificação dos cargos</li> <li>• Titulação dos cargos</li> <li>• Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais</li> <li>• Catálogo de cargos</li> </ul>
Avaliação dos Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de cargos-chave</li> <li>• Formação do comitê de avaliação</li> <li>• Escolha do método de avaliação</li> <li>• Avaliação dos cargos-chave</li> <li>• Avaliação dos demais cargos</li> </ul>

Pesquisa Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos</li> <li>• Escolha das empresas</li> <li>• Elaboração do manual de coleta de dados</li> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Tabulação de dados</li> <li>• Análise dos resultados</li> <li>• Relato às empresas participantes</li> </ul>
Estrutura Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo da curva básica</li> <li>• Determinação do número de graus</li> <li>• Cálculo das amplitudes dos graus</li> <li>• Análise de sobreposição dos graus</li> </ul>
Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário de admissão</li> <li>• Promoção horizontal e vertical</li> <li>• Reavaliação de cargos</li> <li>• Reajustes salariais</li> <li>• Nível hierárquico das aprovações</li> </ul>
Política de Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de adicionais salariais</li> <li>• Definição do pacote de benefícios</li> <li>• Composição da remuneração (salário + benefícios)</li> </ul>
Carreiras Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucessão de cargos</li> <li>• Divulgação das carreiras aos colaboradores</li> <li>• Definição do planejamento de recursos humanos</li> <li>• Programa de desempenho</li> <li>• Programa de treinamento e desenvolvimento</li> </ul>
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estrutura do programa</li> </ul>

Fonte: Pontes, 2011, p. 34.

Outros autores também apresentam estruturas de implantação do plano bem semelhante à proposta por Pontes (2011), porém como este estudo foi desenvolvido com base neste autor, será feita uma análise de cada uma das etapas apresentadas pelo autor que serão apresentadas a seguir.

### 2.3.1 Planejamento e divulgação do plano

Na ótica de Pontes (2011), a implantação do plano de cargos e salários é um projeto, e como tal, devem ser estabelecidos objetivos que a organização pretende atingir. Dentre os vários objetivos a serem alcançados, Pantaleão (2012, p. 19) lista:

1. Proporcionar o equilíbrio da remuneração interna e externa;
2. Buscar atrair e reter os recursos humanos que a organização necessita;
3. Elaborar perfis de cargos condizentes com a estrutura da organização preparados para uma evolução;
4. Racionalizar a estrutura organizacional;
5. Tornar clara a política de salários atendendo a legislação trabalhista;
6. Estimular o autogerenciamento da carreira profissional;



7. Equidade nos interesses econômico-financeiros da organização com os interesses profissionais e de qualidade de vida aos colaboradores;
8. Estabelecer políticas e regras de remuneração proporcionando decisões coerentes e fundamentadas;
9. Definir responsabilidades e atribuições;
10. Possibilitar o desenvolvimento de outros subsistemas de recursos humanos como, plano de carreiras, treinamento, recrutamento e seleção.

Após a definição dos objetivos é necessário determinar o número de planos salariais, ou seja, o número de grupos ocupacionais da organização. Uma vez que cada grupo tem pré-requisitos distintos, exigem uma forma diferenciada de estabelecimento de avaliação e composição salarial (PONTES, 2011).

Devem ser realizadas reuniões com as gerências para explicar os detalhes do plano, com a finalidade de divulgação e coleta de sugestões. Após as reuniões com as gerências, o plano deve ser aprovado pela direção da empresa. Terminado este processo, é necessário divulgar o projeto aos colaboradores, que serão os mais interessados e participarão de algumas fases. É importante que a divulgação seja feita de forma a não gerar insegurança, mas sim, a fim de esclarecer os objetivos e resultados a serem atingidos (PANTALEÃO, 2012).

### **2.3.2 Análise dos cargos**

A análise e descrição dos cargos, de acordo com Gil (2011), podem ser concebidas como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no sistema da gestão de pessoas. Corroborando com o autor, Pontes (2011) expõe que a eficiência de um plano de cargos e salários baseia-se do desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação dos cargos, pois estes fornecerão os alicerces para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários dos colaboradores.

Na opinião de Gil (2011), as organizações só vão funcionar quando as pessoas passarem a desempenhar papéis específicos, e que, as organizações selecionam seus colaboradores de forma que cumpram seus papéis de maneira eficaz. O autor ressalta que “As organizações podem ser concebidas como sistema de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos” (GIL, 2011, p. 171).

Os principais termos utilizados na análise de cargo são:

Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de <i>marketing</i> .
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.
Especificação de cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
Grupo ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.
<p><i>Os grupos ocupacionais são os seguintes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Ocupacional Gerencial A natureza do trabalho é de direção. Abrange os cargos de gerentes, diretores, executivos de forma geral.</li> <li>• Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior A natureza do trabalho é de análise e criação. Abrange os cargos de engenheiro, economista, advogado, administrador, etc.</li> <li>• Grupo Ocupacional de Técnicos de Nível Médio A natureza do trabalho é de execução técnica. Abrange os cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, etc.</li> <li>• Grupo Ocupacional Administrativo A natureza do trabalho é administrativa. Abrange os cargos de recepcionista, assistentes, analistas, supervisores administrativos, etc.</li> <li>• Grupo Ocupacional Operacional A natureza do trabalho é de execução operacional. Abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais, etc.</li> </ul>	

Fonte: Pontes, 2011. p. 44.

Conforme explica Pontes (2011), para analisar os cargos duas etapas são necessárias: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos.

Para a coleta de dados, tradicionalmente costumam ser utilizados os seguintes métodos: observação local, questionário, entrevista e métodos combinados.

- Observação local: método rudimentar de análise de cargos, indicado para o

grupo ocupacional operacional. É utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do colaborador trabalhando;

- Questionário: método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo operacional, pois os fatores de especificação são diferentes;
- Entrevista: considerado o melhor método para a obtenção dos dados. O analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais e eliminar todas as dúvidas que possam surgir;
- Métodos combinados: utilizado para amenizar as desvantagens dos métodos anteriores. Segundo o autor, a melhor combinação é a utilização do questionário seguido da entrevista. (PONTES, 2011).

Segundo o autor, após realizada a coleta de dados, deve ser elaborada a descrição e especificação do cargo, de forma organizada e padronizada.

No entender de Gil (2011), as necessidades da gestão de pessoas nas organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos, da qual derivam a descrição e a especificação de cargos, que fornecem alicerce para a sua avaliação, que resultam a fixação dos salários e a política salarial da organização. Deste modo, é necessário observar os seguintes conceitos expostos pelo autor:

- **Análise de cargo:** é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo;
- **Descrição de cargo:** é a exposição ordenada de tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz;
- **Especificação de cargo:** consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir, bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem. (GIL, 2011, p. 175)

As finalidades principais da especificação de cargo são:

- I. Fornecer parâmetros necessários para o enquadramento dos colaboradores na estrutura de cargos propostos, assim como para novas funções;
- II. Identificar as qualificações, requisitos, conhecimentos e competências necessárias do cargo;
- III. Fornecer dados para os outros subsistemas de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas (PANTALEÃO, 2012).

A especificação de cargos é dividida em quatro grandes áreas, que ainda são subdivididas em fatores e/ou requisitos e qualificações. São elas:

- **Área Mental** – Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.
- **Área de Responsabilidades** – Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerários, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- **Área Física** – Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.
- **Área de Condições de Trabalho** – Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos (PONTES, 2011, p. 43 e 44).

De acordo Pontes (2011), esses fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos e, geralmente, são diferentes em cada grupo ocupacional. O título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas. Preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, ou seja, aquele utilizado pela maioria das empresas.

Após todos os cargos estarem descritos, especificados e titulados, é necessário efetuar a classificação dos grupos em grupos ocupacionais. Esta classificação é necessária, pois, as demais etapas do plano de cargos e salários serão diferentes para cada grupo ocupacional, ou seja, a classificação dos cargos produzirá tantos planos salariais distintos quanto forem os grupos organizacionais existentes. Não há nenhuma rigidez para o número de grupos ocupacionais, pois, os mesmos variam dependendo do porte da organização e de sua área de atuação (PONTES, 2011).

A última etapa da análise de cargos é o arquivamento das descrições e especificações dos cargos, na qual, esse agrupamento pode ser chamado de catálogo de cargos.

### 2.3.3 Avaliação dos cargos

Através do processo de avaliação de cargos, conforme explica Carvalho et al (2011), os cargos são analisados para que a empresa compreenda o nível de complexidade e responsabilidade das funções existentes, e conseqüentemente, os compare de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará os salários a serem pagos de forma justa. Chiavenato (2010) explica que a avaliação de cargos procura dados para que

possa ser possível concluir qual é o valor relativo de cada cargo existente na organização, indicando as diferenças entre os cargos.

Os objetivos da avaliação de cargos são:

- a) Proporcionar uma análise crítica dos processos dos grupos ocupacionais;
- b) Estabelecer uma política salarial mais equilibrada e transparente;
- c) Corrigir distorções provocadas, preservando uma hierarquia de valores dentro da organização;
- d) Facilitar o processo de seleção de novos colaboradores (PANTALEÃO, 2012).

A partir da descrição dos cargos, os métodos de avaliação de cargos buscam informações que permitam decisões comparativas entre eles. Nas palavras de Pontes (2011, p. 171): “Método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia. É uma ‘régua’ que permite mensurar o cargo”.

Os autores Carvalho et al (2011), Chiavenato (2010), Gil (2011), Pontes (2011) e Pantaleão (2012), concordam que, entre inúmeros métodos de avaliação de cargos, os quatro principais são:

Quadro 3 - Principais métodos de avaliação de cargos.

<b>Grupos</b>	<b>Métodos</b>
Métodos não quantitativos	Escalonamento
	Categorias predeterminadas
Métodos quantitativos	Comparação de fatores
	Pontos

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Os métodos não quantitativos, na compreensão de Pontes (2011) e Gil (2011), são de fácil aplicação e elaboração, porém, não são muito precisos e tendem a ser influenciados pela subjetividade dos avaliadores. Já os métodos quantitativos exigem mais tempo e custo na implantação, porém, são mais complexos e precisos.

O método de escalonamento, no entender de Gil (2011), consiste em ordenar os cargos da organização de forma decrescente, segundo seu valor ou importância. Na opinião do autor, a principal vantagem do método de ordenamento é sua simplicidade. Porém, apresenta uma série de limitações, sendo que as principais referem-se ao fato de ficar muito presa à base do salário atual ou às características de desempenho do ocupante do cargo. Chiavenato (2010, p. 290) explica: “Na prática, trata-se de uma comparação cargo a cargo pelo fato que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referência (como complexidade, responsabilidade, importância, etc.)”.

O método de categorias predeterminadas, segundo os autores Chiavenato (2010) e

Pontes (2011), é uma variação do método de escalonamento, pois, também indicará que um cargo é mais importante que o outro. Este método consiste na divisão e separação dos cargos em categorias predeterminadas e, depois de realizada a separação, é aplicado o método de escalonamento em cada categoria. Gil (2011) completa que esse método é mais preciso e objetivo do que o método de escalonamento. Todavia, são encontradas dificuldades no enquadramento dos cargos nas categorias, visto que os cargos podem permanecer parcialmente a duas categorias.

O método de avaliação de comparação de fatores, nas palavras de Chiavenato (2010, p. 293): “Trata-se do refinamento do método de escalonamento. Se o escalonamento proporciona uma comparação do cargo com outros cargos, o método de comparação por fatores proporciona várias comparações com cada um dos fatores de comparação”. De acordo com Gil (2011), os fatores podem ser considerados as características variáveis em cada função dos cargos avaliados, sendo que, os fatores geralmente considerados são: requisitos mentais e físicos, habilidades, responsabilidades e condições de trabalho. Na opinião do autor esse método é mais complexo dos que os já mencionados, porém, de fácil utilização e bastante flexível.

Por último, tem-se o método de avaliação por pontos, que de acordo com Pontes (2011), é o mais conhecido e utilizado pelas organizações, Segundo o autor, este método consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base na descrição dos fatores, com níveis de dificuldade crescente. Deste modo, os cargos ao serem avaliados em cada grau de cada fator recebem pontos, o que permite estabelecer uma hierarquia dos cargos de acordo com os pontos totais percebidos por eles. Gil (2011) aponta que este método reduz a influência exercida pelo título, salário do cargo e as características pessoais do ocupante do cargo.

Qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos, é desejável que esta seja feita por um Comitê de Avaliação. Os principais objetivos do comitê devem ser: garantir a correta hierarquização dos cargos; manter critérios uniformes nas avaliações; e garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da organização (PONTES, 2011).

#### **2.3.4 Pesquisa salarial**

Pesquisa salarial, na visão de Dessler (2003, p. 195): “são pesquisas formais ou informais sobre quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares e têm um

papel central na definição dos salários”. Marras (2011, p. 99) define como: “É o instrumento gerencial que possibilita conhecer, por meio da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados em um determinado mercado.” Para Pontes (2011), a pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor organizacional.

Os fatores básicos que auxiliam a determinar o quando às pessoas recebem são: fatores legais (salário mínimo), sindicais (negociações coletivas), políticos (políticas e diretrizes da organização) e equitativos (igualdade interna e externa). O último fator, equidade interna e externa, é crucial na determinação salarial, na qual, externamente os salários devem ser compatíveis aos de outras organizações e internamente devem ser compatíveis aos de outros colaboradores (DESSLER, 2003).

É necessário selecionar somente cargos amostrais (*benchmarks Jobs*), para não precisar trocar informações de todos os cargos. Os cargos de referência devem apresentar três características: representar vários setores; fáceis de identificar no mercado; e representar vários pontos da curva salarial (CHIAVENATO, 2010).

Além dos cargos amostrais, os empregadores também precisam selecionar organizações amostrais. Os critérios para essa seleção são:

1. *Localização geográfica*. Empresas que operam na mesma área territorial da organização.
2. *Ramo da atividade*. Empresas que atuam no mesmo ramo de negocio da organização.
3. *Tamanho*. Ou seja, empresas do mesmo tamanho ou características da organização.
4. *Política salarial*. Ou seja, empresas cuja política salarial (mais ousada ou mais conservadora) seja interessante para a organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 302).

Dessler (2003) destaca que graças à internet, a obtenção de dados salariais se tornou mais fácil do que era antes, sendo que existem várias fontes onde essas informações podem ser encontradas. Carvalho et al (2011) complementa que este tipo de obtenção é mais simples e mais econômica, porém, seus dados nem sempre são confiáveis. Na opinião do autor, as organizações que desejam trabalhar questões internas de suas estruturas ou políticas salariais devem realizar sua própria pesquisa. Deste modo, o autor Chiavenato (2010) informa que a pesquisa salarial envolve custos e tempo para a coleta, por isso, muitas organizações estão recorrendo para as consultorias, que semestralmente fazem essas pesquisas e vendem no mercado.

### 2.3.5 Estrutura salarial

Após a realização da avaliação de cargos e a pesquisa salarial a próxima etapa é a elaboração da estrutura salarial. Nas palavras de Pontes (2011, p. 285) “Estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”. Em outras palavras, a estrutura salarial representa o mapa da evolução salarial em função da valorização dos cargos baseados no processo de avaliação.

Através do estabelecimento da estrutura salarial, a organização poderá definir: a classe salarial (agrupamento dos cargos os quais correspondem a determinado nível salarial); amplitude da faixa salarial (percentual de diferença entre o menor e o maior salário dentro de cada classe); faixa salarial (diferença em valor entre o salário maior e o menor de cada classe); sobreposição da faixa (quando o salário de uma classe supera o das classes hierarquicamente superiores na estrutura salarial); entre outros (PANTALEÃO, 2012).

Marras (2011) explica que a estrutura salarial é um conjunto formado por diversas faixas salariais, na qual agrupam cargos com avaliações próximas. O número de faixas que compõem a estrutura é variável e depende da política de remuneração desejada e da metodologia a ser aplicada.

### 2.3.6 Política salarial

Sob o ponto de vista de Pontes (2011), se por um lado a empresa precisa manter salários competitivos para atrair empregados capacitados, por outro lado, os salários são um valor significativo nos custos. Para isso é necessário manter uma boa e bem remunerada política de salários, que poucas organizações possuam.

Uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz:

1. *Adequada*. A compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical.
2. *Equitativa*. Cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
3. *Balanceada*. Salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote total de recompensas que seja razoável.
4. *Eficácia quanto a custos*. Os salários não podem ser excessivos, em função do que a organização pode pagar.
5. *Segura*. Os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades básicas.
6. *Incentivadora*. Os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
7. *Aceitável para os empregados*. As pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização (PATTON 1977 apud CHIAVENATO, 2010, p. 306).



Política salarial, no pensamento de Marras (2011), é o instrumento pelo qual a organização determina os parâmetros que deseja transmitir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Para o autor Chiavenato (2010), é o conjunto de decisões organizacionais a respeito da remuneração e benefícios concedidos aos colaboradores. Pontes (2011) complementa que a política salarial determina as regras para a administração de salários na organização, sendo que estas regras estipulam o salário de admissão, promoções e atualizações dos salários.

O primeiro aspecto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão. Pontes (2011) lembra que é preciso verificar se os salários iniciais de cada grau contemplam as exigências de valores de pisos dispostos para as categorias profissionais.

O segundo aspecto a ser determinado é o estabelecimento de critérios da promoção horizontal e vertical e da reclassificação. A promoção horizontal é a passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, decorrente do seu desempenho destacado e aumento da experiência. Já a promoção vertical é a passagem do colaborador de um cargo para o outro, classificado em grau superior. E a reclassificação ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau (PONTES, 2011).

### **2.3.7 Política de remuneração**

Do ponto de vista do colaborador, os objetivos do sistema de remuneração devem permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Já do ponto de vista da organização, devem comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os custos da folha de pagamentos (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A maneira de como é feita a remuneração dos colaboradores, na compreensão de Bohlander e Snell (2010), transmite uma mensagem sobre o que a direção da organização considera importante e os tipos de atividade que ela incentiva.

Para determinar quanto será pago pela execução de um trabalho, a definição de seu valor relativo é um dos fatores mais importantes. Esse valor baseia-se na habilidade, no esforço e na responsabilidade que o trabalho exige de um funcionário, bem como nas condições e riscos em que o trabalho é realizado. (BOHLANDER, SNELL, 2010, p. 127).

Deste modo, os autores enfatizam que os colaboradores desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas.

Os conjuntos de recompensas compostos no sistema de remuneração variam de autor

para autor, como pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 4 - Componentes do sistema de remuneração.

Autor	Conjunto de Recompensas
Bohlander e Snell (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Remuneração direta</b> (salário + incentivos + bonificações + comissões);</li> <li>• <b>Remuneração indireta</b> (benefícios);</li> <li>• <b>Recompensa não financeira</b> (programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suportes da empresa, ambiente de trabalho e horário de trabalho flexível);</li> </ul>
Carvalho et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Remuneração fixa</b> (salário);</li> <li>• <b>Remuneração variável</b> (distribuição de ganhos, participação nos lucros, remuneração por ações);</li> <li>• <b>Benefícios</b>;</li> </ul>
Hipólito (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Remuneração fixa</b> (salário + benefícios);</li> <li>• <b>Remuneração variável</b> (participação nos lucros e resultados, comissões, participação acionária);</li> <li>• <b>Outras</b> (recompensas alternativas)</li> </ul>
Pontes (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Remuneração fixa</b> (salário funcional ou por competências);</li> <li>• <b>Remuneração variável</b> (sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissões e prêmios);</li> <li>• <b>Salário indireto</b> (benefícios fixos ou flexíveis);</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O salário funcional (componente da remuneração fixa), como explica Pontes (2011), é atribuído em função do cargo ocupado pelo colaborador. Segundo o autor, condiz mais com organizações cujas culturas são mais predominantemente hierárquicas. De acordo com Hipólito (2002), o cargo tem sido utilizado por grande parte das organizações como elemento decodificador do valor agregado pelos profissionais.

Ainda segundo o autor, no extremo oposto ao salário funcional, organizações que necessitam de profissionais atentos à atualizações do conhecimento e melhoria constante de suas competências, recorreram a formas mais atuais de remuneração para estimular a busca contínua da qualificação profissional de seus colaboradores. Sendo assim, as organizações apresentam desafios para que os colaboradores melhorem suas capacidades profissionais, na qual o crescimento salarial do indivíduo está atrelado à melhoria da qualificação profissional.

Deste modo, serão apresentados alguns sistemas de remuneração atuais:

- **Remuneração por conhecimentos e habilidades:** recompensa os colaboradores pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho, e não por um trabalho

específico. Este sistema de remuneração não constitui um abandono radical das abordagens tradicionais, embora torne as pessoas mais flexíveis, capazes de desempenhar múltiplos papéis e de compreender melhor o processo de trabalho;

- **Remuneração por competências:** recompensa os colaboradores pelas competências que possuem, onde os cargos que ocupam e o tempo de serviço têm um papel secundário neste sistema de remuneração. Os aumentos de salário não estão vinculados à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais. O uso dessa abordagem reforça uma estratégia de contínuo aprendizado e aperfeiçoamento.
- **Remuneração baseada em equipes:** existem várias modalidades de equipes, dentre elas: equipe de trabalho, equipe de projeto, equipe paralela e equipe de parceria. Esse sistema de remuneração varia conforme o tipo de equipe, e envolve procedimentos como definição de habilidades e competências, participação nos ganhos, etc. A maior dificuldade está no equilíbrio entre as recompensas individuais e da equipe. (GIL, 2011).

A remuneração variável, conforme expõe Pontes (2011), é normalmente atrelada ao desempenho do profissional, do seu setor ou da organização, e pode variar ao longo de um período. Hipólito (2002) complementa o autor explicando:

Enquanto o salário é definido nas organizações em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado de um profissional (avaliado ou não com base no conceito de competências) e é atribuído *regularmente*, a remuneração variável (em suas diversas formas) esta atrelada ao acompanhamento da *performance/desempenho*, podendo ou não existir, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados. (HIPÓLITO, 2002, p. 95).

Com todo o estudo que se possui sobre as diversas formas de remuneração, é sensato que se construa um plano de cargos e salários flexível, levando em consideração além do cargo ocupado pelo colaborador, o seu conhecimento, desempenho, habilidades e competências.

A aplicação dos tipos de remuneração deve estar vinculada às estratégias organizacionais. A composição dependerá da cultura organizacional e do negócio da companhia. Entretanto, indiferente do tipo de remuneração escolhida, as regras devem ser claras e do conhecimento de todos os colaboradores. (PONTES, 2011).

### 2.3.8 Carreiras profissionais

Além dos processos de recompensa, o plano de cargos e salários deve estar integrado

com os outros subsistemas de gestão de pessoas. Pontes (2011) aponta como exemplo avaliação, treinamento e recrutamento interno, pois estes permitirão o desenvolvimento profissional do colaborador e conseqüentemente a sua melhor integração na organização. “O plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização.” (PONTES, 2011, p. 337).

Independentemente da forma como os cargos foram construídos, depois de elaboradas a avaliação e a estrutura salarial, os cargos são classificados nos graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras. O plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na organização. E o planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de carreira de desenvolvimento individual com os colaboradores (PONTES, 2011).

A definição contemporânea de carreira é:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH, 1982 apud, DUTRA, 2002, p. 100).

Se por um lado o colaborador deve planejar sua carreira e garantir competitividade profissional, por outro lado a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira, de modo que irá resultar no próprio desenvolvimento organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Os planos de cargos e salários devem propiciar carreiras profissionais, sendo que as políticas devem propiciar a valorização do colaborador na organização. O plano de carreiras deve ser de pleno conhecimento dos colaboradores, ou seja, devem ter acesso às descrições e especificações de cada cargo (para que o colaborador possa identificar as ações para o seu autodesenvolvimento), a hierarquia dos mesmos e as faixas salariais (servirá como incentivo ao seu crescimento profissional). Lembrando que os salários individuais devem ser confidenciais, por respeito ao colaborador. (PONTES, 2011).

Limongi-França (2011, p. 235) cita uma vantagem da carreira profissional: “As pessoas sentem-se bastante motivadas ao perceber que a empresa possibilita a construção de carreiras bem-sucedidas”. Complementando a autora, Pontes (2011) elenca as principais vantagens do planejamento de carreira do seu ponto de vista:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
- Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
- Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
- Atender às necessidades internas de preenchimento de vagas, no recrutamento interno.
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
- Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional (PONTES, 2011, p. 341 e 342).

Geralmente, quando se desenha uma carreira, desenha-se a sua estrutura. Segue abaixo os tipos básicos de estrutura de carreira.

- Em Y – tem como pressuposto a mobilidade, flexibilidade e a ascensão profissional. Os níveis iniciais são básicos e a partir de certo patamar da estrutura o colaborador pode optar pelo prosseguimento de cargos gerenciais ou técnicos;
- Linha hierárquica – é a mais comum nas organizações, porém, é a mais inflexível. Culminam obrigatoriamente com os cargos gerenciais no topo da estrutura e, como as posições gerenciais são em menor número e depende de vagas, existe o fator inibidor do desenvolvimento profissional;
- Linha de especialização – é uma forma amplamente utilizada. Fornece ao colaborador um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. Inicia o trabalho em certa área e nela vai se especializando até chegar ao topo;
- Linha de polivalência – propicia o crescimento do colaborador pelo conhecimento profundo em áreas diferentes. Deste modo, e a integração entre as diversas áreas é maior e as promoções verticais são mais lentas;
- Linha generalista – propicia crescimento do colaborador através do conhecimento profundo de uma área específica agregado ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas da organização;
- Mista – é a adoção de vários tipos de carreira, simultaneamente, que melhor se adaptem a necessidade da organização. Seu estabelecimento, no entanto, não garante o sucesso do planejamento de carreiras, uma vez que isso requer cuidadosa administração e divulgação (PONTES, 2011).

A perspectiva de desenvolver uma carreira, na ótica de Carvalho et al (2011) tem caracterizado-se como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos trabalhadores de uma empresa para outra. Se antes o salário era o principal aspecto observado, agora a possibilidade de evoluir na carreira tornou-se mais significativa.

### **2.3.9 Participação nos lucros ou resultados**

A participação nos lucros ou resultados é a modalidade de remuneração variável mais comumente aplicada pelas organizações, conforme ressalta Pontes (2011). É a forma mais simples de propiciar a participação efetiva do colaborador na melhoria da competitividade da organização e como forma adicional de remuneração.

Ainda segundo o autor, ela possui inúmeras vantagens: isenta de encargos trabalhistas, permite alteração nos critérios anualmente, não constitui incorporação ao salário e está amparada por lei. De acordo com Pantaleão (2012), a distribuição de lucros já estava prevista desde a Constituição de 1946. As principais vantagens destacadas pelo autor são:

- Só haverá pagamento de participação se não houver prejuízo;
- União de esforços para um objetivo comum;
- Promove o espírito de equipe e o trabalho em grupo;
- Os colaboradores fazem sugestões de melhoria de qualidade e redução de custos (PANTALEÃO, 2012).

Apesar de apresentar várias vantagens, sob o ponto de vista de Marras (2011), essa modalidade recebe várias críticas, principalmente por parte dos colaboradores, pois, o resultado final não depende somente dos seus esforços em produzir, mas também dos fatores externos que influenciam e de possíveis “manipulações contábeis” que possam existir.

Para o fechamento da revisão teórica de autores, Pontes (2011) indica que os princípios e diretrizes do PCS devem ser constantemente atualizados e revisados. Essa revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos.

Depois de discorrido sobre todos os aspectos que envolvem o PCS na visão de diversos autores, será apresentado a seguir qual é a metodologia utilizada para a realização do Plano de Cargos e Salários para a empresa SK Industrial Ltda.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser vista como um percurso a ser seguido pelo pesquisador, com a finalidade de responder o problema de pesquisa já anteriormente definido. Compreendendo a metodologia como o caminho a ser seguido é importante apresentar de que maneira esta pesquisa foi conduzida. Desta forma, a seguir serão demonstrados os métodos utilizados para a realização deste estudo, e está dividido da seguinte forma: classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e, finalmente, a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa pode ser considerada como qualitativa, considerando que durante a análise do material para elaboração da fundamentação teórica e realização da análise dos questionários, não foram utilizados métodos quantitativos. Nas palavras de Roesch (2012, p. 154): “[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]”, que foi o caso desta pesquisa em questão: desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa SK Industrial Ltda.

No que concerne os tipos de pesquisa, para Vergara (2013), existem várias taxinomias. No entanto, a autora propõe dois critérios para a categorização da pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios empregados.

Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e aplicada. Descritiva, pois na visão de Vergara (2013, p. 42) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve [...]”.

É ainda considerada uma pesquisa aplicada, pois conforme Vergara (2013), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, ou seja, possui finalidade prática.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, a mesma é classificada como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

É pesquisa bibliográfica porque abrange bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, possuindo como principal vantagem, segundo Gil (2013), permitir ao

pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos do que poderia pesquisar diretamente. Por esta razão foi realizada investigação sobre os assuntos: gestão de pessoas, processos de recompensar pessoas e cargos e salários. Possui como principais referências os autores: Chiavenato (2010), Dutra (2002), Gil (2010), Pontes (2011), entre outros.

Classifica-se como pesquisa documental, pois, na visão de Vergara (2013), é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza.

A pesquisa de campo, de acordo com Mattar (2011) é realizada com sujeitos reais em condições ambientais consideradas normais para o problema estudado. Complementando o autor, Vergara (2013) explica que a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem ou que dispõem de elementos para explicá-lo, por isso da classificação deste estudo como pesquisa de campo, uma vez que os dados foram coletados dentro do ambiente da empresa SK Industrial.

É também um estudo de caso, pois, de acordo com Yin (1981 apud Roesch 2012, p.155) "é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto". E que segundo Gil (2010) envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A seguir serão apresentados os sujeitos da pesquisa.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta etapa, é importante apresentar a estrutura da SK Industrial, para melhor compreensão da unidade de análise desta pesquisa. Como visto anteriormente, a empresa desenvolve suas atividades com o apoio de oitenta e três colaboradores, na qual dezesseis trabalham no setor administrativo e sessenta e sete no setor operacional (SK, 2015).

Compõe o setor administrativo o Gerente Administrativo (existe um), Gerente Financeiro (existe um), Auxiliar Financeiro (existem três), Gerente de Contabilidade (existe um), Analista de Contabilidade (existe um), Auxiliar de Contabilidade (existe um), Auxiliar de Faturamento (existe um), Analista de Recursos Humanos (existe um), Auxiliar de Recursos Humanos (existe um), Auxiliar Comercial (existe um), Auxiliar de Compras (existe um), Assistente Administrativo (existe um) e Auxiliar Administrativo (existem dois).

O setor operacional é composto de Gerente de Produção (existe um), Líder de Produção (existem três), Inspetor de Qualidade (existe um), Programador de Controle de Produção (existe um), Almoxarife (existem três), Auxiliar de Almoxarifado (existem quatro),



Mecânico de Manutenção (existem dois), Torneiro Mecânico (existe um), Eletricista (existe um), Operador de Máquina (existem quinze), Operador de Empilhadeira (existem dois), Auxiliar de Linha de Produção (existem vinte e seis), Técnico de Segurança no Trabalho (existe um), Auxiliar de Limpeza (existem dois) e Porteiro Industrial (existem quatro).

Para que se consigam atingir os objetivos metodológicos, é necessário delinear quem foram os sujeitos envolvidos na pesquisa. No primeiro grupo de sujeitos foram escolhidos para serem entrevistados, através de uma entrevista semi-estruturada, o diretor e os gerentes, responsáveis pela SK Industrial, onde foi exposta a pretensão de desenvolvimento desta pesquisa, sua necessidade, objetivos e importância. O segundo grupo foi composto pelos colaboradores responsáveis da área de Recursos Humanos da empresa, através de entrevista semi-estruturada, da qual foi feito levantamento dos dados necessários para a elaboração deste plano. E, finalmente, o terceiro grupo de sujeitos, composto por todos os oitenta e três colaboradores da empresa, foi aplicado questionários para análise dos cargos administrativos e operacionais.

Deste modo, foram analisados todos os cargos da organização. Portanto, não foi necessário o uso de amostragem de qualquer espécie.

### 3.3 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS

Na técnica da coleta de dados, de acordo com Vergara (2013), o leitor deve ser informado como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema de pesquisa.

A forma utilizada para a coleta de dados primários, conforme explica Mattar (2011) é através da comunicação. Deste modo são realizadas entrevistas com o detentor dos dados, e sua principal característica é de que o dado é obtido através de declaração do próprio respondente. Estas entrevistas podem ser individuais ou em grupo, pessoais ou por telefone, estruturadas e não estruturadas.

O primeiro método de coleta é a observação indireta, onde neste estudo foi realizada a análise de documentos internos à empresa referentes aos nomes e cargos dos colaboradores, às normas de sindicato e às questões salariais.

O segundo método de coleta de dados refere-se à observação direta, que inclui a observação direta do local, entrevistas com pessoas envolvidas e aplicação de questionários com todos os colaboradores da empresa.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o diretor e com os gerentes da empresa, por meio das quais foram coletados dados a respeito do assunto da pesquisa e o histórico da organização.

Ainda como forma de coleta de dados, foram aplicados questionários a todos os 83 colaboradores da empresa, os quais serviram de base para a descrição e especificação dos 28 cargos existentes. Os questionários que foram aplicados ao setor administrativo da empresa encontra-se em anexo do final deste estudo (APÊNDICE A), onde também se encontra o roteiro dos questionários aplicados ao setor operacional (APÊNDICE B).

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após coletados os dados, os mesmos foram analisados com vistas a compreender seus significados reais. As informações obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas com o diretor e os gerentes, dos questionários aplicados aos colaboradores e dos documentos fornecidos pela empresa, foram analisados de forma qualitativa juntamente com o auxílio da bibliografia utilizada para orientação da pesquisa, visando a sua melhor compreensão.

Dos questionários que foram aplicados aos colaboradores resultou-se na descrição e especificação dos cargos, para composição do catálogo de cargos. Após esta etapa, os cargos foram avaliados e classificados, que servirá como ferramenta para a gestão de pessoas da empresa. Para avaliação de cargos foi utilizado o método de pontos apresentado por Pontes (2011).

Ainda, por meio das entrevistas semi-estruturadas com o diretor e os gerentes, foi possível identificar a necessidade de criação de novos cargos, agrupamento de outros e mudança de nomenclatura de alguns. Assim, a análise foi realizada por meio de estabelecimento de relações entre teoria e prática observada, não ficando restrita apenas ao olhar da pesquisadora.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte será apresentada a história e dados da SK Industrial, juntamente com o resultado da pesquisa que são: análise dos cargos existentes, avaliação dos cargos e, para finalizar, a estrutura salarial.

### 4.1 A SK INDUSTRIAL

A SK Industrial atua no ramo de fabricação de componentes para baterias automotivas desde o ano de 2002, sendo administrada pelo proprietário Sr. Altemir Dupond, desde seu princípio até os dias de hoje. Inicialmente localizada no município de Saudades/SC, produzia mensalmente cerca de 35.000 unidades de placas para baterias. A marca logo emplacou no mercado e a empresa ficou conhecida na região como uma das melhores fábricas da região Sul do Brasil. Para conseguir atender os clientes, a empresa adquiriu novas máquinas e aumentou a produção mensal para cerca de 120.000 unidades de placas (SK, 2014).

Devido ao seu constante reconhecimento no mercado brasileiro, o espaço físico inicial já não atendia a demanda de produção, por isso, no ano de 2009 a empresa transferiu-se para o município de Pinhalzinho/SC. Instalada em uma estrutura própria de 5.400 m<sup>2</sup>, onde conta com ampla tecnologia e espaço físico, aprimorou as condições de trabalho de seus colaboradores e aumentou sua produção mensal para 3.000.000 de placas. Atualmente seus produtos são comercializados para 13 estados brasileiros (SK, 2014).

A SK Industrial possui como missão: “A empresa dedica-se na produção e revenda de componentes para a fabricação de baterias automotivas, buscando atender as necessidades do mercado, primando pela alta qualidade de seus produtos, com a conseqüente satisfação dos clientes, gerando um retorno positivo do investimento”.

A visão da empresa para o futuro é: “Os objetivos da empresa estão voltados a tornar-se um empreendimento cada vez mais sólido, buscando a liderança no mercado de componentes para baterias automotivas no Brasil, primando pela excelência na qualidade, com responsabilidade social e ambiental”.

Os princípios que a regem a empresa são: “Adota-se como valores básicos nas relações sociais a honestidade, a educação, o comprometimento e o trabalho, pois é através deles que poderemos construir uma sociedade melhor e uma empresa sustentável”.

A política da qualidade da empresa é: “Assegurar a satisfação dos clientes e colaboradores na produção de placas e componentes para baterias automotivas gerando

resultado que propicia o crescimento da organização através da melhoria contínua do Sistema da Gestão da Qualidade” (SK, 2015).

A empresa possui um programa de benefícios aos seus colaboradores. São eles:

- a) auxílio refeitório, no qual a empresa oferece almoço no refeitório da empresa e cobra somente metade do valor que ela paga para a empresa terceirizada que serve os almoços;
- b) vale mercado no valor de R\$ 50,00 para os colaboradores que estão em fase de experiência, R\$ 100,00 para aqueles que estão menos de seis meses trabalhando na empresa e R\$ 150,00 para os colaboradores que trabalham na empresa há mais de seis meses. Caso o colaborador falte no trabalho, para cada falta, ele perde 10% do seu valor de vale mercado;
- c) plano de saúde, cobrado do colaborador o valor de R\$ 40,00, e o resto é pago pela empresa;
- d) seguro de vida pago totalmente pela empresa, e;
- e) atendimento psicológico disponibilizado pela empresa com consultas marcadas em horário de trabalho.

A empresa é regida pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Chapecó (STIMMME). Este sindicato rege por diversos ramos de empresas com abrangência territorial em Caxambu do Sul/SC, Chapecó/SC, Coronel Freitas/SC, Nova Erechim/SC e Pinhalzinho/SC (STIMMME, 2015). Anualmente, emite uma Convenção Coletiva de Trabalho, que reza ajustes salariais para a categoria, piso salarial, acordos, premissas sobre horas extras, jornada noturna, férias, aviso prévio, dispensa, rescisão por justa causa, entre outros. No que se refere à questão salarial, a SK Industrial procura pagar o teto explicitado pelo Sindicato.

No que tange ao desenvolvimento de carreiras, pela inexistência de descrição e avaliação de cargos, a empresa não dispõe de nenhuma política para seus colaboradores, outro grande benefício que este trabalho irá permitir a empresa.

Tendo sido feita a apresentação da história da SK Industrial, a seguir será apresentado o catálogo dos cargos existentes na empresa.

## 4.2 CATÁLOGO DE CARGOS

Para a descrição e especificação de cargos, foram desenvolvidos dois instrumentos de coleta de dados, baseados no modelo apresentado por Pontes (2011), um para cada grupo

ocupacional (administrativo e operacional), visto que os fatores de especificação dos cargos são diferentes.

Além do questionário, observações no ambiente de trabalho e informações do diretor, gerentes e ocupantes dos cargos do setor de recursos humanos da empresa serviram de incremento a base de dados já composta para o catálogo. A análise dos cargos para seu desenho e elaboração do catálogo foi feita e comparada, conforme as informações contidas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Deste modo, foram descritos e especificados 28 cargos, sendo que 13 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 15 ao grupo ocupacional operacional, como podem ser vistos a seguir.

Quadro 5 - Descrição do Cargo de Gerente Administrativo.

<b>Título do cargo:</b> Gerente Administrativo
<b>Descrição sumária:</b> Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades da empresa; calcular os custos e formular preços de venda; acompanhar os projetos em andamento; executar os programas de auditoria da ISO 9001.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano anual das atividades relacionadas com o sistema de gestão da qualidade;</li> <li>• Coordenar e analisar todos os procedimentos internos existentes nas áreas da empresa bem como as formas de execução de cada tarefa;</li> <li>• Gerir e executar os programas de auditoria interna e procedimentos relacionados com a qualidade;</li> <li>• Responsável por acompanhar os projetos em andamento da empresa;</li> <li>• Estimar os custos e formular preços de venda através de levantamento de todos os custos necessários para a fabricação de componentes para baterias automotivas;</li> <li>• Delegar as tarefas aos subordinados;</li> <li>• Zelar pelo bom funcionamento do ambiente de trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior completo em Administração e cursos relacionados à área.</li> <li>2. Experiência Mais de 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas, interpretar resultados e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de todos os cargos do setor administrativo.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função. O</li> </ol>

trabalho exige atenção e exatidão elevadas, para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras.

6. Condições do ambiente de trabalho

Normais de escritório.

7. Esforço mental/visual

Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 6 - Descrição do Cargo de Gerente Financeiro.

<b>Título do cargo:</b> Gerente Financeiro
<b>Descrição sumária:</b> Exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos; planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades da organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos; supervisionar o trabalho dos subordinados; acompanhar a movimentação financeira dos clientes.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise dos relatórios das contas a pagar e das contas a receber, para verificar se os pagamentos e os recebimentos estão em dia;</li> <li>• Análise da concentração de cheques dos clientes e da liberação de pedidos de venda;</li> <li>• Lançamento das sucatas recebidas dos clientes para posterior abatimento das contas a receber dos mesmos;</li> <li>• Lançamento em planilhas para acompanhamento das sucatas enviadas x chumbo recebidos dos fornecedores;</li> <li>• Lançamento das contas a pagar aos fornecedores, com exceção das matérias-primas;</li> <li>• Elaboração mensal do fluxo de caixa para tomada de decisões;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior completo em Administração ou Ciências Contábeis.</li> <li>2. Experiência De 1 a 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e no cargo de auxiliar financeiro.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas complexos que surgem, onde somente instruções generalizadas estão disponíveis. Discernimento, ação independente e julgamento são frequentemente requeridos.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de auxiliares financeiros.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em erradas tomadas de decisões por parte do gestor.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 7 - Descrição do Cargo de Auxiliar Financeiro.

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar Financeiro
<b>Descrição sumária:</b> Controlar as contas a receber e as contas a pagar; efetuar pagamento de fornecedores e do salário dos colaboradores; fazer cobranças dos clientes e acompanhar a movimentação financeira dos mesmos.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar todos os pagamentos respeitando os prazos de vencimento de acordo com o relatório de contas a pagar;</li> <li>• Controlar e efetuar cobrança dos clientes constatados no relatório de contas a receber;</li> <li>• Lançamento dos recebimentos dos clientes no sistema;</li> <li>• Fazer planilhas de acompanhamento – em conciliação com o sistema - da movimentação financeira para os clientes;</li> <li>• Fazer análise crítica para liberação de pedidos dos clientes;</li> <li>• Fazer avaliação de cadastros de clientes novos;</li> <li>• Efetuar fechamento diário do caixa e movimentações bancárias;</li> <li>• Efetuar transferência bancária do salário, férias, décimo terceiro e rescisões contratuais dos colaboradores;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior incompleto em Administração ou Ciências Contábeis.</li> <li>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados, exigindo certo nível de discernimento para efetuar variações dentro dos limites prescritos.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em prejuízos financeiros para a empresa.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 8 - Descrição do Cargo de Gerente de Contabilidade.

<b>Título do cargo:</b> Gerente de Contabilidade
<b>Descrição sumária:</b> Elaborar demonstrações contábeis; conferir atos e fatos contábeis; declarações ao fisco, órgãos competentes e contribuintes; administrar o registro dos livros nos órgãos apropriados; atender solicitações de órgãos fiscalizadores; administrar os tributos da empresa; administrar o departamento pessoal.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por todas as atividades da contabilidade;</li> </ul>

- Supervisionar as áreas Fiscal-Tributária, Contábil e de Recursos Humanos, acompanhando a legislação e orientando as áreas da empresa envolvidas;
- Conferência de lançamentos fiscais e contábeis para geração de dados e análise dos resultados para tomada de decisões. Esses dados são analisados através dos lançamentos realizados no software da qual se emitem relatórios diários, mensais e anuais para análise das informações;
- Emissão e análise de relatórios econômico-financeiros, demonstrações contábeis, declarações ao fisco, fechamento do Balanço Patrimonial;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior completo em Ciências Contábeis.
2. Experiência  
De 1 a 3anos adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.
3. Iniciativa/Complexidade  
Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas diversificados, interpretar resultados e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de analistas de contabilidade, auxiliares contábeis, analistas de recursos humanos, auxiliares de recursos humanos e auxiliares de faturamento.
5. Responsabilidade por erros  
O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em erradas tomadas de decisões por parte do gestor, além de causar multas por parte do fisco.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Normais de escritório.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

**Quadro 9 - Descrição do Cargo de Analista de Contabilidade.**

<b>Título do cargo:</b> Analista de Contabilidade
<b>Descrição sumária:</b> Lançar e arquivar movimentação contábil; auxiliar na apuração dos impostos; conciliar contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo; elaboração e transmissão de declarações.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escrituração contábil e fiscal, da qual derivam as informações para gerar os impostos e fornecimento de informações ao fisco e aos gestores;</li> <li>• Conciliações bancárias, elaboração de relatórios contábeis e apuração de impostos;</li> <li>• Elaboração e transmissão de declarações (DIME, SPED fiscal, SPED contribuições, Sintegra, entre outros);</li> <li>• Auxílio no controle de estoques e fechamento de balanços;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução</li> </ol>



<p>São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior incompleto em Ciências Contábeis.</p> <p>2. Experiência De 6 meses a 1 ano adquiridas no exercício do próprio cargo e no cargo de auxiliar de contabilidade;</p> <p>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas variados e de alguma complexidade, exigindo certo nível de discernimento para efetuar variações dentro dos limites prescritos.</p> <p>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</p> <p>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam multas e/ou juros na geração de impostos.</p> <p>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</p> <p>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 10 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Contabilidade.

<p><b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Contabilidade</p>
<p><b>Descrição sumária:</b> Organizar documentos e efetuar sua classificação contábil; lançar e arquivar movimentação contábil; auxiliar na apuração dos impostos; conciliar contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultar certidões negativas federais, estaduais e municipais através de sites da internet, verificando a regularidade da empresa;</li> <li>• Lançamento, conferência e arquivamento do movimento de entradas e saídas de nota fiscal, contábil e movimentação bancária;</li> <li>• Apuração de impostos, cálculo e emissão de guias de recolhimento;</li> <li>• Registrar operações da empresa para posteriormente informar ao governo através da emissão de declarações, e aos gestores através das demonstrações financeiras;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <p>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior incompleto em Ciências Contábeis.</p> <p>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</p> <p>3. Iniciativa É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados.</p> <p>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</p> <p>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam o não aproveitamento de</p>

- crédito no período correto.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Normais de escritório.
  7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 11 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Faturamento.

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Faturamento
<b>Descrição sumária:</b> Emissão de notas fiscais de saída; lançamento das notas fiscais de entrada; conferência e fechamento dos estoques.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de notas fiscais de saída;</li> <li>• Lançamento no software das notas fiscais de entrada;</li> <li>• Conferência de relatórios de faturamento e estoques (matéria-prima, produto revenda, produto acabado, material para embalagem);</li> <li>• Emissão da declaração dos produtos controlados junto a Polícia Federal;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.</li> <li>2. Experiência De 3 meses a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados, exigindo certo nível de discernimento para efetuar variações dentro dos limites prescritos.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em notas fiscais de saídas erradas e consequentes multas à empresa.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 12 - Descrição do Cargo de Analista de Recursos Humanos.

<b>Título do cargo:</b> Analista de Recursos Humanos
<b>Descrição sumária:</b> Administrar pessoal, salários e impostos a eles referentes; efetuar processo de recrutamento e de seleção; realizar admissões e rescisões; promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal;
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissões – marcar exames médicos e laboratoriais, solicitar e arquivar cópia de documentos, registrar no software e no cartão ponto, fazer integração do novo colaborador e ficha para arquivos da ISO 9001;</li> <li>• Rescisões – conferir exames médicos e laboratoriais, verificar descontos do</li> </ul>

pagamento (gastos da Unimed, almoços, adiantamentos e baterias automotivas retiradas), conferir cartão ponto, emitir multa do FGTS, conferir os cálculos e pagar o colaborador no Fórum;

- Emissão e conferência da folha de pagamento e os impostos a ela referentes;
- Calcular e efetuar pagamento dos salários, rescisões, férias e décimo terceiro salário;
- Lançamento em planilhas da bonificação mensal do vale mercado, bonificação de final de ano e indicadores da ISO 9001;
- Buscar treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores;
- Realizar pesquisa de satisfação dos colaboradores anualmente;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior incompleto em Administração, Ciências Contábeis ou Direito.
2. Experiência  
De 6 meses a 1 ano adquiridas no exercício do próprio cargo.
3. Iniciativa/Complexidade  
É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, exigindo certo nível de discernimento para efetuar variações dentro dos limites prescritos.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
5. Responsabilidade por erros  
O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em pagamentos errados aos colaboradores, podendo ocasionar processos trabalhistas.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Normais de escritório.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

**Quadro 13 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Recursos Humanos.**

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Recursos Humanos
<b>Descrição sumária:</b> Administrar pessoal e os salários a eles referentes; efetuar processo de recrutamento e de seleção; realizar admissões e rescisões; promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal;
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissões – marcar exames médicos e laboratoriais, solicitar e arquivar cópia de documentos, registrar no software e no cartão ponto, fazer integração do novo colaborador e ficha para arquivos da ISO 9001;</li> <li>• Rescisões – conferir exames médicos e laboratoriais, verificar descontos do pagamento (gastos da Unimed, almoços, adiantamentos e baterias automotivas retiradas), conferir cartão ponto e pagar o colaborador no Fórum;</li> <li>• Efetuar pagamento dos salários, rescisões, férias e décimo terceiro salário;</li> <li>• Lançamento em planilhas da bonificação mensal do vale mercado, bonificação de final de ano e indicadores da ISO 9001;</li> <li>• Buscar treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa de satisfação dos colaboradores anualmente;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior incompleto em Administração, Ciências Contábeis ou Direito.</li> <li>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados, exigindo certo nível de discernimento para efetuar variações dentro dos limites prescritos.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em pagamentos errados aos colaboradores, podendo ocasionar processos trabalhistas.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 14 - Descrição do Cargo de Auxiliar Comercial.

<p><b>Título do cargo:</b> Auxiliar Comercial</p>
<p><b>Descrição sumária:</b> Planejar vendas e atender clientes; supervisionar rotina dos representantes de vendas; apresentar à gerência os resultados das metas de vendas.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer contato com os clientes, confirmar pedidos com os mesmos e fazer alterações nos pedidos quando solicitado pelo cliente;</li> <li>• Dar entrada no sistema gerencial e fazer análise crítica de todos os pedidos para efetuar a liberação dos mesmos;</li> <li>• Controlar a quantidade de sucata a ser recebida dos clientes;</li> <li>• Formatação e atualização das tabelas de preços dos clientes;</li> <li>• Fazer o acompanhamento das vendas, e contatar os representantes semanalmente;</li> <li>• Calcular as comissões dos representantes mensalmente;</li> <li>• Efetuar a pesquisa de satisfação dos clientes anualmente;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.</li> <li>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas com alternativas de fácil escolha que obedecem a processos padronizados.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida</li> </ol>

<p>O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</p> <p>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual possam refletir em prejuízos financeiros para a empresa, através de pedidos de vendas saírem com o preço errado.</p> <p>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</p> <p>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 15 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Compras.

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Compras
<b>Descrição sumária:</b> Recebe requisições de compra; executa processo de cotação e concretiza a compra de serviços, produtos, matérias-primas e equipamentos. Acompanha o fluxo de entregas e efetua entrada das compras no sistema.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cotação de preço e efetuar as compras de matérias-primas, através de relatórios do sistema de estoque mínimo, para suprir as necessidades da produção;</li> <li>• Receber requisições e efetuar as compras de material de escritório, peças de manutenção e reposição e demais materiais diversos;</li> <li>• Acompanhar o fluxo das entregas das compras realizadas;</li> <li>• Dar entrada no sistema para controlar de estoque, gerar relatórios e contábeis;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.</li> <li>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em pausa na produção por falta de materiais e/ou por falta de qualidade nos produtos.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 16 - Descrição do Cargo de Assistente Administrativo.

<b>Título do cargo:</b> Assistente Administrativo
<b>Descrição sumária:</b> Responsável por toda a documentação da ISO 9001; verificar todas as licenças da

empresa; controlar os seguros e os emplacamentos dos veículos da empresa.

**Descrição detalhada:**

- Conferir diariamente os documentos da ISO 9001, para garantir que o SGQ esteja sempre em dia;
- Acompanhar auditorias da ISO 9001 semestralmente;
- Conferir vencimento das licenças do IBAMA (trimestralmente) e da Polícia Federal (anualmente);
- Conferir os emplacamentos e renovar os seguros de todos os veículos da empresa anualmente;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.
2. Experiência  
De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.
3. Iniciativa/Complexidade  
Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois os processos de trabalho são padronizados e não possibilitam mudanças nos métodos. Problemas de qualquer natureza devem ser reportados ao superior.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
5. Responsabilidade por erros  
O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual possam refletir em não conformidades nas auditorias da ISO.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Normais de escritório.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 17 - Descrição do Cargo de Auxiliar Administrativo.

**Título do cargo:** Auxiliar Administrativo

**Descrição sumária:**

Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes, fornecedores e colaboradores; prestar atendimento telefônico e fornecer informações; organizar informações.

**Descrição detalhada:**

- Atender ao telefone e efetuar ligações;
- Recepcionar clientes e fornecedores;
- Digitar pedidos de vendas no sistema;
- Baixar o XML das notas fiscais de entrada;
- Auxiliar, de maneira geral, a todos os colaboradores da empresa;
- Preparar café e chimarrão, abastecer a jarra de água, balas e bolachas;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.
2. Experiência  
De até 3 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.

3. Iniciativa/Complexidade  
Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois seu trabalho é simples e rotineiro.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
5. Responsabilidade por erros  
O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, porém apresentam mínima possibilidade de ocorrência de erros.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Normais de escritório.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentadas as descrições dos cargos do grupo ocupacional administrativo da empresa, parte-se agora para a descrição dos cargos do grupo ocupacional operacional.

#### Quadro 18 - Descrição do Cargo de Gerente de Produção.

<b>Título do cargo:</b> Gerente de Produção
<b>Descrição sumária:</b> Exerce a gerência de produção, programando mão de obra e paradas ou intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos industriais; gerencia equipes de trabalho; desenvolve e implanta métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar inspeções diárias para verificar o trabalho dos colaboradores, o funcionamento das máquinas e a produção do dia;</li> <li>• Orientar os colaboradores da produção em questões diversas;</li> <li>• Verificar e auxiliar na melhoria dos processos por meio de conversa com os líderes;</li> <li>• Realizar reuniões semanais com os setores produtivos;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior completo em Administração da Produção e conhecimentos em elétrica, mecânica, automação e baterias automotivas.</li> <li>2. Experiência Mais de 3 anos adquiridos no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas que exigem solução de problemas com relação aos quais não existe padrão preestabelecido e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de todos os cargos do setor produtivo.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em não atender as metas de produção, causando prejuízo nas vendas.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho</li> </ol>

<p>Trabalho executado em condições de pressão, calor, gases, umidade, poeira e graxa.</p> <p>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</p> <p>8. Esforço físico O trabalho é executado andando, e possui manejo de objetos leves.</p> <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável por todas as máquinas do setor produtivo.</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 19 - Descrição do Cargo de Líder de Produção.

<p><b>Título do cargo:</b> Líder de Produção</p>
<p><b>Descrição sumária:</b></p> <p>Lideram equipes de trabalho; acompanham a programação de produção, o cumprimento das metas e o funcionamento das máquinas. Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar a programação de produção;</li> <li>• Supervisionar a produção – quantidade e qualidade produzida – visando assegurar o cumprimento das metas definidas;</li> <li>• Supervisionar as máquinas, conferindo as temperaturas e efetuando lubrificações semanalmente;</li> <li>• Realizar a distribuição funcional;</li> <li>• Auxiliar no ensino das funções aos novos colaboradores;</li> <li>• Coordenar limpeza mensal e pintura anual das máquinas;</li> <li>• Participação mensal em reuniões para avaliação do orçamento, com o objetivo de reduzir custos;</li> <li>• Participação anual em reuniões para avaliação de pessoal;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.</li> <li>2. Experiência De 1 a 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e em cargos da carreira.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade Discernimento, ação independente e julgamento são frequentemente requeridos do ocupante do cargo para a avaliação de situações e recomendação de ações.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de todos os cargos do setor produtivo, com exceção do gerente de produção.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em má qualidade do produto.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de calor, gases, umidade, poeira e graxa.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado em pé e andando, e possui manejo de objetos leves.</li> </ol>



- |  |
|--|
| <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas<br/>Responsável pelas máquinas de corte, fundidoras, estufas, moinhos, masseira, empastadeira e envelopadeira.</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 20 - Descrição do Cargo de Inspetor de Qualidade.

<b>Título do cargo:</b> Inspetor de Qualidade
---

<b>Descrição sumária:</b>
---------------------------

<p>Verificam conformidade de processos; analisam e liberam produtos; trabalham de acordo com normas e procedimentos técnicos, de qualidade e de segurança e demonstram domínio de conhecimentos técnicos específicos da área.</p>
---

<b>Descrição detalhada:</b>
-----------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análises por amostragem das etapas do processo produtivo junto aos setores da produção;</li> <li>• Análise do óxido contido na placa para definir a absorção ácida da bateria. Pb livre placa seca define o quanto a placa oxidou, PbSO<sub>4</sub> irá apontar a homogeneização da massa que foi empastada (quantidade de ácido utilizado);</li> <li>• Avaliar o desempenho das placas através das baterias automotivas.</li> <li>• Analisar a matéria-prima através do Spectro (máquina que informa todos os componentes e suas quantidades contidas nas amostras);</li> <li>• Conferir se os processos estão em perfeita ordem e conforme as instruções;</li> <li>• Inspeccionar os resultados processados do produto e possíveis defeitos de produção;</li> <li>• Preparação de soluções através de misturas de produtos químicos;</li> <li>• Limpeza e calibração dos equipamentos para análise;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul> |
|--|

<b>Especificação:</b>
-----------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução<br/>São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio e conhecimentos em Química.</li> <li>2. Experiência<br/>De 1 a 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e em cargos da carreira.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade<br/>Discernimento, ação independente e julgamento são frequentemente requeridos do ocupante do cargo para a avaliação de situações e recomendação de ações.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida<br/>O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de todos os cargos do setor produtivo, com exceção do gerente de produção.</li> <li>5. Responsabilidade por erros<br/>O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em má qualidade do produto.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho<br/>Trabalho executado em condições de pressão, gases e odores.</li> <li>7. Esforço mental/visual<br/>Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico<br/>O trabalho é executado sentado, em pé e andando, e possui manejo de objetos leves.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas<br/>É responsável por todas as máquinas contidas no laboratório.</li> </ol> |
|---|

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 21 - Descrição do Cargo de Programador de Controle de Produção.

<b>Título do cargo:</b> Programador de Controle de Produção
<b>Descrição sumária:</b> Planeja, controla e programa a produção; controla suprimentos (matéria-prima e outros insumos).
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programação da produção – o que produzir, quando produzir, quanto produzir;</li> <li>• Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos;</li> <li>• Participação semanal em reuniões para montagem das cargas de saída de produto acabado;</li> <li>• Conferência do estoque;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.</li> <li>2. Experiência De 6 meses a 1 ano adquiridas no exercício do próprio cargo e em cargos da carreira.</li> <li>3. Iniciativa/Complexidade É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade. Em geral possui tarefas padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual refletem em falta de produtos para serem entregues aos clientes.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado sentado e, possui manejo de objetos leves.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável somente pelo computador.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 22 - Descrição do Cargo de Almoxarife.

<b>Título do cargo:</b> Almoxarife
<b>Descrição sumária:</b> Recebem, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebimento e conferência de produtos, equipamentos e matéria-prima;</li> <li>• Registrar e guardar cada item no seu devido lugar;</li> </ul>

- Lançar no sistema a movimentação de entradas e saídas, para obter controle de estoques;
- Separar produtos para distribuição entre os setores;
- Separar e conferir mercadorias para os carregamentos de pedidos de vendas;
- Conferência de estoque diário para mantê-lo sempre atualizado;
- Contagem de estoque mensal de matéria-prima, produtos em processo e produto acabado;
- Zelar pela organização do setor;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental.
2. Experiência  
Até 3 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.
3. Iniciativa/Complexidade  
É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade. Em geral possui tarefas padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O ocupante do cargo supervisiona o trabalho de auxiliar de almoxarifado.
5. Responsabilidade por erros  
Trabalho cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns. Tais erros podem ser de a mercadoria não ser separada corretamente para o cliente e dar furo no estoque por não ter dado a baixa no sistema de determinado material.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Trabalho executado em condições de calor, frio, poeira, chuva e sol.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.
8. Esforço físico  
O trabalho é executado sentado, em pé e andando, e possui manejo de objetos leves e de médio porte.
9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas  
É responsável pela paleteira elétrica, computador e leitor de código de barras, além de todos os equipamentos e ferramentas disponíveis no almoxarifado.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

**Quadro 23 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Almoxarifado.**

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Almoxarifado
<b>Descrição sumária:</b> Armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar da entrega e no recolhimento dos EPI's aos colaboradores;</li> <li>• Entrega de equipamentos e ferramentas em geral aos colaboradores da produção, e anotação dos mesmos para posterior lançamento no sistema;</li> <li>• Auxiliar no grampeamento de caixas de papelão, da qual serão utilizadas como</li> </ul>

<p>embalagens para os produtos acabados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na contagem de estoque;</li> <li>• Manter o setor limpo e em ordem;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental.</li> <li>2. Experiência Não é necessário experiência para o desempenho desta função.</li> <li>3. Iniciativa Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois seu trabalho é simples e rotineiro.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros Trabalho cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns. Tais erros podem ser de ter furo no estoque por não ter dado repassado a informação da baixa de determinado material.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Normais de escritório.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado sentado, em pé e andando, e possui manejo de objetos leves e de médio porte.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável pelo computador e pela grampeadeira, além de todos os equipamentos e ferramentas disponíveis no almoxarifado.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 24 - Descrição do Cargo de Mecânico de Manutenção.

<p><b>Título do cargo:</b> Mecânico de Manutenção</p>
<p><b>Descrição sumária:</b></p> <p>Realizam manutenção em componentes, equipamentos e máquinas industriais; planejam atividades de manutenção; avaliam condições de funcionamento e desempenho de componentes de máquinas e equipamentos; lubrificam máquinas, componentes e ferramentas. Documentam informações técnicas; realizam ações de qualidade e preservação ambiental e trabalham segundo normas de segurança.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar manutenção preventiva e corretiva, inspeções e manutenção;</li> <li>• Diagnosticar problemas em máquinas e equipamentos;</li> <li>• Avaliar condições de funcionamento e desempenho de componentes de máquinas e equipamentos;</li> <li>• Garantir um bom funcionamento de todas as máquinas e equipamentos da empresa;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental e curso de mecânica.</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Experiência De 1 a 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em deixar com que as máquinas parem de funcionar corretamente por falta de manutenção.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de gases, poeira e graxa.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado em pé e agachado e, possui manejo de objetos leves e de médio porte.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável pelas máquinas, equipamentos e ferramentas do setor de manutenção, além de todas as máquinas da produção da qual realiza manutenções.</li> </ol>
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 25 - Descrição do Cargo de Torneiro Mecânico.

<b>Título do cargo:</b> Torneiro Mecânico
<b>Descrição sumária:</b> Preparam, regulam e operam máquinas-ferramenta que usinam peças de metal e compósitos e controlam os parâmetros e a qualidade das peças usinadas, aplicando procedimentos de segurança às tarefas realizadas.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar as peças para as máquinas em geral;</li> <li>• Manter máquinas e equipamentos em bom estado de funcionamento;</li> <li>• Executar tarefas de torno utilizando ferramentas de corte (metal duro e aço rápido);</li> <li>• Efetuar serviços de usinagem e fresagem, quando necessário.</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental e cursos em torno, solda e eletromecânica.</li> <li>2. Experiência De 1 a 3 anos adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual</li> </ol>

reflitam em deixar com que as máquinas parem de funcionar por falta de peças, por isso é necessário ter muita atenção na hora de desenvolver qualquer peça para evitar danos nas máquinas.

6. Condições do ambiente de trabalho  
Trabalho executado em condições de gases, poeira e graxa.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.
8. Esforço físico  
O trabalho é executado em pé e, possui manejo de objetos leves e de médio porte.
9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas  
É responsável pelas máquinas de torno e fresa, além de todas as peças de máquinas da produção da qual realiza manutenções.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 26 - Descrição do Cargo de Eletricista.

<b>Título do cargo:</b> Eletricista
<b>Descrição sumária:</b> Planejam serviços de manutenção e instalação eletroeletrônica e realizam manutenções preventiva, preditiva e corretiva. Instalam sistemas e componentes eletroeletrônicos e realizam medições e testes. Elaboram documentação técnica e trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalação de aparelhos e programação dos mesmos, tais como: controladores de temperatura, inversores de frequência, motores elétricos, entre outros;</li> <li>• Realizar manutenção preventiva e corretiva, inspeções e manutenção;</li> <li>• Diagnosticar problemas e avaliar condições de funcionamento e desempenho em máquinas e equipamentos;</li> <li>• Garantir um bom funcionamento de todas as máquinas e equipamentos da empresa;</li> <li>• Trabalhar segundo normas de segurança;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental e cursos em elétrica e eletrônica.</li> <li>2. Experiência De 6 meses a 1 ano adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em danos elétricos nas máquinas.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de pressão, calor, gases, fumaça, poeira e graxa.</li> <li>7. Esforço mental/visual</li> </ol>

<p>Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</p> <p>8. Esforço físico O trabalho é executado em pé, andando e agachado e, possui manejo de objetos leves e de médio porte.</p> <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável pelos equipamentos e ferramentas do setor de manutenção, além de toda a parte elétrica das máquinas da produção da qual realiza manutenções.</p>
---

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 27 - Descrição do Cargo de Operador de Máquina.

<p><b>Título do cargo:</b> Operador de Máquina</p>
<p><b>Descrição sumária:</b></p> <p>Operam máquinas industriais diversas; moem matérias-primas; preparam panela de vazamento de metal líquido; fundem metais; produzem lingotes de metal; efetuam o vazamento do metal líquido das panelas para os moldes. Produzem peças por processo de centrifugação ou sob pressão e dão acabamento em peças fundidas. Aplicam normas e procedimentos de segurança.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar as máquinas de molde, o cadinho, a fundidora, a boliteira e o moinho, a massera, a empastadeira e/ou a envelopadeira;</li> <li>• Abastecer as máquinas com as matérias-primas necessárias;</li> <li>• Verificar o peso dos materiais produzidos;</li> <li>• Verificar a temperatura e o resfriamento;</li> <li>• Retirar amostras para análises laboratoriais, dentre eles o óxido de chumbo;</li> <li>• Controlar a qualidade de todos os processos das placas produzidas;</li> <li>• Realizar pequenas manutenções na máquina, lubrificando e engraxando-a semanalmente;</li> <li>• Efetuar limpeza do local de trabalho semanalmente, limpeza das máquinas mensalmente, e pintura das máquinas anualmente;</li> <li>• Trabalhar segundo normas de segurança;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental.</li> <li>2. Experiência De 6 a 1 ano adquiridas no exercício do próprio cargo e em cargos da carreira.</li> <li>3. Iniciativa Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em pausa na produção por falta de materiais e/ou por falta de qualidade nos produtos.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de pressão, calor, frio, umidade, gases, fumaça, odores, poeira e graxa.</li> </ol>

- |  |
|--|
| <p>7. Esforço mental/visual<br/>Na execução do trabalho é sempre exigido esforço mental e visual.</p> <p>8. Esforço físico<br/>O trabalho é executado em pé e, possui manejo de objetos leves e de médio porte.</p> <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas<br/>É responsável pelas máquinas de molde, cadinho, fundidora, boliteira, moinho, massera, empastadeira e envelopadeira.</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 28 - Descrição do Cargo de Operador de Empilhadeira.

<b>Título do cargo:</b> Operador de Empilhadeira
<p><b>Descrição sumária:</b></p> <p>Responsável pela manutenção e abastecimento da empilhadeira. Organizam carga, interpretando simbologia das embalagens, armazenando de acordo com o tipo do produto, identificando características da carga para transporte e armazenamento e separando carga não-conforme. Realizam manutenções previstas em equipamentos para movimentação de cargas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarregar as cargas de caminhões que trazem matéria-prima, entre outros;</li> <li>• Carregar os caminhões da empresa com os produtos acabados, conforme pedidos separados segundo as fichas de carregamentos;</li> <li>• Armazenar as mercadorias recebidas no seu devido local;</li> <li>• Abastecer os setores da produção com os produtos necessários para cada setor, tais como: chumbo no setor da fundição, palete, maderite e estrado no setor da empastadeira e quebra de placas, entre outros;</li> <li>• Transportar as matérias-primas e os produtos acabados com cautela para que não ocorram estragos com os mesmos;</li> <li>• Zelar pelo bom funcionamento da empilhadeira, limpeza e organização do ambiente de trabalho;</li> <li>• Realizar pequenos reparos na empilhadeira, quando necessário;</li> <li>• Trabalhar segundo normas de segurança;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental e curso de operador de empilhadeira.</li> <li>2. Experiência De até 3 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois seu trabalho é simples e rotineiro.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, para que isto não ocorra, o ocupante do cargo deve tomar cuidado ao operar a empilhadeira para não danificar a mesma e evitar acidentes.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de poeira, calor, frio, chuva e sol.</li> <li>7. Esforço mental/visual</li> </ol>



<p>Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</p> <p>8. Esforço físico O trabalho é executado sentado e, possui manejo de objetos leves.</p> <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável pela empilhadeira.</p>
--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 29 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Linha de Produção.

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Linha de Produção
<b>Descrição sumária:</b> Preparam e abastecem materiais para alimentação de linhas de produção; organizam a área de serviço; alimentam máquinas e separam materiais para reaproveitamento.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebrar, escovar, selecionar e pesar as placas, separando aquelas que não estão conforme a qualidade necessária para reaproveitamento;</li> <li>• Envelopar na máquina as placas de positivas, intercalando-as com as placas negativas;</li> <li>• Montagem de caixas de papelão para embalar as placas, para posterior paletização das mesmas;</li> <li>• Controlar o estoque de caixas de papelão e solicitar a compra das mesmas quando necessário;</li> <li>• Verificar o local correto dos produtos a serem movimentados entre os setores;</li> <li>• Anotar os dados necessários em planilhas;</li> <li>• Regular, verificar e abastecer as máquinas;</li> <li>• Verificar a temperatura do ácido e da água para o resfriamento;</li> <li>• Retirar amostras para realizar análises laboratoriais;</li> <li>• Manter seu local de trabalho limpo e organizado;</li> <li>• Efetuar limpeza do local de trabalho semanalmente, limpeza das máquinas mensalmente, e pintura das máquinas anualmente;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental.</li> <li>2. Experiência De até 3 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.</li> <li>3. Iniciativa Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois seu trabalho é simples e rotineiro.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam em falta de qualidade nos produtos.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de calor, frio, umidade, fumaça, gases, odores, poeira e graxa.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado em pé e andando e, possui manejo de objetos leves e de médio</li> </ol>

<p>porte.</p> <p>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável por todas as máquinas do setor produtivo.</p>
---

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

#### Quadro 30 - Descrição do Cargo de Técnico em Segurança no Trabalho.

<p><b>Título do cargo:</b> Técnico em Segurança no Trabalho</p>
<p><b>Descrição sumária:</b></p> <p>Gerenciam atividades de segurança no trabalho e do meio ambiente; gerenciam exposições a fatores ocupacionais de risco à saúde do trabalhador, planejam empreendimentos e atividades produtivas e coordenam treinamentos e atividades de trabalho.</p>
<p><b>Descrição detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção da saúde do colaborador e segurança do trabalho;</li> <li>• Teste de vedação dos EPI's com novos colaboradores;</li> <li>• Acompanhamento da utilização dos EPI's necessários em cada setor da produção;</li> <li>• Fazer testes com os extintores de incêndio e verificar o vencimento dos mesmos;</li> <li>• Planejar, organizar; elaborar procedimentos e determinar diretrizes para manutenção de equipamentos;</li> <li>• Buscar cursos e treinamentos para os colaboradores</li> <li>• Responsável pela limpeza e organização do ambiente de trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificação:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio e curso técnico em segurança no trabalho.</li> <li>2. Experiência De 3 a 6 meses adquiridas no exercício do próprio cargo e/ou em outras organizações.</li> <li>3. Iniciativa É exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade. Em geral possui tarefas padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho exige atenção e exatidão elevadas. O ocupante do cargo está sujeito a cometer erros no desempenho da função, na qual reflitam nos colaboradores estarem utilizando os EPI's de forma incorreta, prejudicando sua saúde.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de calor, frio, umidade e poeira.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado andando, em pé e sentado, e possui manejo de objetos leves.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável somente pelo computador.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 31 - Descrição do Cargo de Auxiliar de Limpeza.

<b>Título do cargo:</b> Auxiliar de Limpeza
<b>Descrição sumária:</b> Executam serviços de limpeza; conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios; trabalham seguindo normas de segurança, higiene e proteção ao meio ambiente.
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpar o escritório, banheiros, vestiários, refeitório, cozinha e laboratório – mesas, cadeiras, móveis, equipamentos, utensílios, paredes, espelhos e janelas;</li> <li>• Lavar os uniformes e toalhas de banho dos colaboradores;</li> <li>• Fazer lanches para os colaboradores;</li> <li>• Preparar o refeitório para as refeições, para posteriormente lavar a louça;</li> <li>• Recolher o lixo;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrução São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino fundamental.</li> <li>2. Experiência Não é necessário experiência para o desempenho desta função.</li> <li>3. Iniciativa Não é exigido do ocupante do cargo iniciativa para resolver problemas de alguma complexidade, pois seu trabalho é simples e rotineiro.</li> <li>4. Responsabilidade por supervisão exercida O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</li> <li>5. Responsabilidade por erros O trabalho apresenta mínima possibilidade de ocorrência de erros, onde são descobertos no seu curso normal e apresentam poucas dificuldades para sua correção. Tais erros resultam em falta de uniforme ou lanche para os colaboradores.</li> <li>6. Condições do ambiente de trabalho Trabalho executado em condições de calor, umidade, odores e poeira.</li> <li>7. Esforço mental/visual Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.</li> <li>8. Esforço físico O trabalho é executado andando, em pé e agachado, e possui manejo de objetos leves.</li> <li>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas É responsável pelas máquinas de lavar e secar roupas, geladeiras, congeladores, micro-ondas, fornos elétricos e Buffet.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quadro 32 - Descrição do Cargo de Porteiro Industrial.

<b>Título do cargo:</b> Porteiro Industrial
<b>Descrição sumária:</b> Fiscalizam a guarda do patrimônio e exercem a observação da indústria, percorrendo-os sistematicamente e inspecionando suas dependências, prevenir entrada de pessoas estranhas e outras anormalidades; controlam fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados; acompanham pessoas, veículos e mercadorias;
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir e fechar os portões;</li> <li>• Controle de entrada e saídas de pessoas e veículos;</li> <li>• Conferir se os barracões e o edifício estão fechados;</li> </ul>

- Recepcionar as pessoas que chegam e encaminhá-las;
- Não permitir a entrada de pessoas não autorizadas;
- Receber mercadorias previamente informadas;
- Lavar os rodados de todos os veículos antes de entrarem no pátio;
- Acompanhar as pesagens dos caminhões na balança;
- Alimentar e cuidar dos cães de guarda;
- Auxiliar na limpeza da guarita e lavagem dos uniformes quando necessário;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificação:**

1. Instrução  
São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino médio.
2. Experiência  
De até 3 meses adquiridas no exercício do próprio cargo.
3. Iniciativa  
Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem.
4. Responsabilidade por supervisão exercida  
O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
5. Responsabilidade por erros  
O trabalho exige atenção e exatidão razoáveis, para evitar erros que possam causar moderada influência nos custos. Tais erros resultam em deixar alguém entrar sem permissão, como por exemplo, um ladrão.
6. Condições do ambiente de trabalho  
Trabalho executado em condições de calor, frio, chuva e sol.
7. Esforço mental/visual  
Na execução do trabalho às vezes é exigido esforço mental e visual.
8. Esforço físico  
O trabalho é executado sentado, em pé e andando, e possui manejo de objetos leves.
9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas  
É responsável somente pelo computador.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Terminado o catálogo de cargos, finaliza-se a descrição dos 28 cargos da empresa. Foram apresentadas as descrições e especificações de cada cargo, algo que a empresa não dispunha até a realização deste estudo. Este catálogo servirá de base para o restante do desenvolvimento do plano de cargos e salários.

Ressalta-se que foram realizadas algumas mudanças para compor o catálogo de cargos da SK Industrial. Isso foi necessário para uma melhor adequação da realidade da empresa. Tais mudanças foram: novas nomenclaturas aos cargos existentes, agrupamento de outros e criação/ampliação de um novo, como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 33 – Mudanças nos cargos.

<b>Mudanças nos cargos</b>	<b>Como era</b>	<b>Como ficou</b>
Nomenclatura	Contador	Gerente de Contabilidade
	Auxiliar de Escritório	Assistente Administrativo
	Supervisor de Compras	Auxiliar de Compras
Agrupamento	Líder de Produção	Líder de Produção
	Líder de Departamento	
	Motorista de Empilhadeira	Operador de Empilhadeira
	Operador de Empilhadeira	
	Operador de Máquina	Operador de Máquina
	Operador de Moinho	
	Fundidor de Metais	
Ampliação	Auxiliar Administrativo	Auxiliar Administrativo
		Auxiliar de Faturamento

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O catálogo de cargos apresentado neste estudo já foi elaborado com base nessas mudanças. Pois, deste modo, a avaliação dos cargos também estará mais adequada com a realidade da empresa, como podemos ver nos itens a seguir.

### 4.3 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Apresentado o catálogo dos cargos existentes na empresa, parte-se agora para a avaliação dos mesmos. Nesta parte, serão apresentados o manual de avaliação dos cargos e a sua aplicação.

#### 4.3.1 Manual de avaliação de cargos

Para esta avaliação, foi usado o método de avaliação por pontos, adaptado da obra de Pontes (2011), na qual consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base na descrição dos fatores. O manual de avaliação de cargos é o conjunto de fatores de avaliação com seus respectivos graus e pontuações, como podem ser vistos a seguir.

#### 4.3.1.1 Graduação dos fatores de avaliação

A graduação determina a extensão da mensuração dos fatores de avaliação e é necessária para que se possam ser avaliadas diferentes exigências para cada cargo. A pesquisadora, o diretor e o advogado da empresa analisaram os quinze principais fatores de especificações dos cargos relatados na obra de Pontes (2011). Deste modo, foram escolhidos sete fatores para avaliação dos cargos administrativos e nove fatores para avaliação dos cargos operacionais, como podem ser vistos nos quadros abaixo.

Quadro 34 - Avaliação por graus de instrução.

<b>1. Instrução</b> Esse fator avalia os conhecimentos básicos necessários ao exercício do cargo. É expresso em termos de escolaridade.	
Graus	Descrição
A	Ensino fundamental.
B	Ensino médio.
C	Ensino superior incompleto.
D	Ensino superior completo.
E	Ensino superior completo, mais curso de pós-graduação.

Fonte: Pontes, 2011.

Quadro 35 - Avaliação por graus de experiência.

<b>2. Experiência</b> Esse fator avalia o tempo necessário ao desempenho satisfatório do cargo, considerando que o ocupante possua os conhecimentos requeridos e avaliados sob o fator instrução.	
Graus	Descrição
A	Sem experiência.
B	Até 3 meses.
C	De 3 meses a 6 meses.
D	De 6 meses a 1 ano.
E	De 1 ano a 3 anos.
F	Mais de 3 anos.

Fonte: Pontes, 2011.

Quadro 36 - Avaliação por graus de iniciativa/complexidade.

<b>3. Iniciativa/Complexidade</b> Esse fator avalia a complexidade das tarefas executadas, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas.	
Graus	Descrição
A	Trabalhos simples e rotineiros, que não exige nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases de trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.
B	Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.

C	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.
D	Planejamento e execução de tarefas complexas, em que somente instruções generalizadas estão disponíveis. Discernimento, ação independente e julgamento são frequentemente requeridos para a avaliação de situações e recomendação de ações.
E	Planejamento e/ou execução de trabalho complexo, que exige solução de problemas com relação aos quais não existe padrão preestabelecido; necessidade de interpretar resultados e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.

Fonte: Pontes, 2011.

Quadro 37 - Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão exercida.

<b>4. Responsabilidade por supervisão exercida</b>	
Esse fator avalia a natureza da supervisão exercida.	
Graus	Descrição
A	O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
B	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.
C	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.
D	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

Fonte: Pontes, 2011, p. 206.

Quadro 38 - Avaliação por graus de responsabilidade por erros.

<b>5. Responsabilidade por erros</b>	
Esse fator considera a frequência e a possibilidade de ocorrência de erros que podem incidir em perdas para a empresa.	
Graus	Descrição
A	O trabalho exige atenção e exatidão normais e a influência de erros nos custos será mínima.
B	O trabalho exige atenção e exatidão razoáveis, para evitar erros que possam causar moderada influência nos custos.
C	O trabalho exige atenção e exatidão consideráveis, para evitar erros que possam causar considerável influência nos custos.
D	O trabalho exige atenção e exatidão elevadas, para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras.

Fonte: Pontes, 2011, p. 206.

Quadro 39 - Avaliação por graus de condições de trabalho.

<b>6. Condições de trabalho</b>	
Esse fator especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo. Essas condições (calor, ruído, sujeira, fumaça, vibrações, luzes ofuscantes, gases, etc.) não podem ser eliminadas ou reduzidas por iniciativa do empregado e exercem influência nociva sobre o seu bem-estar físico.	
Graus	Descrição
A	Condições ideais de trabalho.
B	Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.

C	Condições prejudiciais e desagradáveis, sempre presentes, em grau de média intensidade.
D	Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis.

Fonte: Pontes, 2011, p. 203.

Quadro 40 - Avaliação por graus de esforço mental/visual.

<b>7. Esforço mental/visual</b>	
Esse fator considera o grau de concentração mental e esforço visual exigidos do ocupante do cargo.	
Graus	Descrição
A	Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.
B	Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.
C	Exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais.
D	Exige concentrada atenção mental e visual, em tarefas complexas que envolvem detalhes e minúcias.

Fonte: Pontes, 2011, p. 202.

Os sete fatores de avaliação apresentados acima servem para as avaliações tanto dos cargos administrativos quanto dos cargos operacionais. Porém, os dois fatores de avaliações que serão apresentados a seguir são exclusivos dos cargos operacionais, uma vez que a natureza desses cargos é diferente e requer fatores diferentes para a sua correta avaliação.

Quadro 41 - Avaliação por graus de esforço físico.

<b>8. Esforço físico</b>	
Esse fator considera o esforço físico exigido pelo trabalho e a frequência deste.	
Graus	Descrição
A	Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
B	Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.
C	Esforço físico constante, no trabalho com material mediano. Predominância de trabalhos de pequeno ciclo, que exigem atividade contínua, ou operação de mais de um equipamento.
D	Esforço físico contínuo, em trabalho árduo, no manuseio de material pesado.

Fonte: Pontes, 2011, p. 202.

Quadro 42 - Avaliação por graus de responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas.

<b>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas</b>	
Esse fator especifica o grau de atenção, a precaução e os cuidados necessários para prevenir a ocorrência de possíveis danos nas máquinas, equipamentos e ferramentas utilizadas na execução do trabalho.	
Graus	Descrição
A	Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.



B	Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução, para que sejam evitados prejuízos de médio porte, e requerem precaução necessária para que sejam evitados danos de importância mediana.
C	Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Há probabilidade de ocorrer danos de considerável importância.
D	Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá resultar em prejuízos de grande porte.

Fonte: Pontes, 2011.

Apresentados os fatores de avaliação dos cargos, parte-se agora para a próxima etapa: a ponderação dos fatores.

#### 4.3.1.2 Ponderação dos fatores

Os quadros da ponderação dos fatores dos cargos administrativos e dos cargos operacionais apresentados a seguir mostram exatamente cada fator de avaliação com o peso que lhe foi atribuído conforme a sua contribuição no desempenho dos cargos. Os graus dos fatores correspondem à graduação anteriormente definida.

Quadro 43 - Ponderação dos fatores dos cargos administrativos

Fator	Mínimo de pontos do fator	Graus do Fator						Máximo de pontos por fator
		A	B	C	D	E	F	
<b>1. Instrução</b>	25	25	81	137	194	250	-	250
<b>2. Experiência</b>	10	10	28	46	64	82	100	100
<b>3. Iniciativa / Complexidade</b>	20	20	65	110	155	200	-	200
<b>4. Responsabilidade por supervisão exercida</b>	10	10	40	70	100	-	-	100
<b>5. Responsabilidade por erros</b>	20	20	80	140	200	-	-	200
<b>6. Condições do ambiente de trabalho</b>	5	5	20	35	50	-	-	50
<b>7. Esforço mental/visual</b>	10	10	40	70	100	-	-	100
<b>TOTAL</b>	100							1000

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A distribuição dos pesos entre os fatores, realizada pelo diretor da empresa, não é equitativa, e isso se justifica porque alguns fatores são considerados mais importantes que outros. Essa distribuição de pesos também varia conforme o grupo ocupacional, por isso o quadro abaixo apresenta os fatores de avaliação dos cargos operacionais com pesos diferentes dos fatores de avaliação dos cargos administrativos.

Quadro 44 - Ponderação dos fatores dos cargos operacionais

Fator	Mínimo de pontos do fator	Graus do Fator						Máximo de pontos por fator
		A	B	C	D	E	F	
<b>1. Instrução</b>	10	10	33	55	78	100	-	100
<b>2. Experiência</b>	5	5	14	23	32	41	50	50
<b>3. Iniciativa/Complexidade</b>	20	20	65	110	155	200	-	200
<b>4. Responsabilidade por supervisão exercida</b>	10	10	40	70	100	-	-	100
<b>5. Responsabilidade por erros</b>	15	15	60	105	150	-	-	150
<b>6. Condições do ambiente de trabalho</b>	15	15	60	105	150	-	-	150
<b>7. Esforço mental/visual</b>	10	10	40	70	100	-	-	100
<b>8. Esforço físico</b>	10	10	40	70	100	-	-	100
<b>9. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas</b>	5	5	20	35	50	-	-	50
<b>TOTAL</b>	100							1000

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentado o manual de avaliação de cargos, através da graduação dos fatores de avaliação e a ponderação desses fatores, parte-se agora para a próxima etapa: a aplicação do manual.

#### 4.3.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos

A partir do manual de avaliação de cargos, através da graduação dos fatores e da ponderação dos mesmos, tem-se a avaliação dos cargos administrativos e operacionais por fatores, apresentados nos quadros a seguir. Destaca-se que os fatores foram alocados de acordo com as especificações de cada cargo, conforme o catálogo de cargos da SK Industrial elaborado por este estudo.

Quadro 45 - Avaliação dos cargos administrativos por fatores.

CARGOS	FATORES						
	1	2	3	4	5	6	7
Gerente Administrativo	E	F	E	D	D	A	D
Gerente Financeiro	D	E	C	C	D	A	D
Auxiliar Financeiro	C	C	C	A	C	A	C
Gerente de Contabilidade	D	E	E	C	D	A	D
Analista de Contabilidade	C	D	C	A	D	A	D

Auxiliar de Contabilidade	C	C	C	A	C	A	C
Auxiliar de Faturamento	B	C	C	A	B	A	C
Analista de Recursos Humanos	C	D	C	A	D	A	D
Auxiliar de Recursos Humanos	C	C	C	A	C	A	C
Auxiliar Comercial	B	C	B	A	C	A	C
Auxiliar de Compras	B	C	C	A	C	A	C
Assistente Administrativo	B	C	A	A	B	A	C
Auxiliar Administrativo	B	B	A	A	A	A	B

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentado o quadro de avaliação dos cargos administrativos por fatores, parte-se agora para a avaliação dos cargos operacionais por fatores, como pode ser visto no quadro a seguir.

Quadro 46 - Avaliação dos cargos operacionais por fatores.

CARGOS	FATORES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gerente de Produção	E	F	E	D	D	B	D	B	D
Líder de Produção	B	E	D	D	D	B	D	B	D
Inspetor de Qualidade	B	E	D	D	D	B	D	B	D
Programador de Controle de Produção	B	D	B	A	D	A	D	A	A
Almoxarife	A	B	B	B	B	B	B	C	B
Auxiliar de Almoxarifado	A	A	A	A	A	A	B	C	B
Mecânico de Manutenção	A	E	C	A	C	B	C	C	D
Torneiro Mecânico	A	E	C	A	C	B	C	C	D
Eletricista	A	D	C	A	C	B	C	C	D
Operador de Máquina	A	D	C	A	D	C	C	C	D
Operador de Empilhadeira	A	B	A	A	B	B	C	B	C
Auxiliar de Linha de Produção	A	B	A	A	B	B	A	C	B
Técnico em Segurança no Trabalho	B	C	B	A	B	B	C	B	A
Auxiliar de Limpeza	A	A	A	A	A	B	A	C	B
Porteiro Industrial	B	B	B	A	B	B	B	B	A

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir da elaboração dos quadros de avaliação dos cargos por fatores e da ponderação desses fatores, é possível elaborar os quadros com respectivos pontos de cada cargo, que do seu total, irão resultar na hierarquia dos mesmos através da classificação dos cargos.

Quadro 47 - Avaliação dos cargos administrativos por pontuação dos fatores (escalonamento).

CARGOS	FATORES							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
Gerente Administrativo	250	100	200	100	200	5	100	955
Gerente Financeiro	194	82	110	70	200	5	100	761
Auxiliar Financeiro	137	46	110	10	140	5	70	518
Gerente de Contabilidade	194	82	200	70	200	5	100	851
Analista de Contabilidade	137	64	110	10	200	5	100	626
Auxiliar de Contabilidade	137	46	110	10	140	5	70	518
Auxiliar de Faturamento	81	46	110	10	80	5	70	402
Analista de Recursos Humanos	137	64	110	10	200	5	100	626
Auxiliar de Recursos Humanos	137	46	110	10	140	5	70	518
Auxiliar Comercial	81	46	65	10	140	5	70	417
Auxiliar de Compras	81	46	110	10	140	5	70	462
Assistente Administrativo	81	46	20	10	80	5	70	312
Auxiliar Administrativo	81	28	20	10	20	5	40	204

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentado o quadro de avaliação dos cargos administrativos por pontuação dos fatores, parte-se agora para a avaliação dos cargos operacionais por pontuação dos fatores, como pode ser visto no quadro a seguir.

Quadro 48 - Avaliação dos cargos operacionais por pontuação dos fatores (escalonamento).

CARGOS	FATORES									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Gerente de Produção	100	50	200	100	150	60	100	40	50	850
Líder de Produção	33	41	155	100	150	60	100	40	50	729
Inspetor de Qualidade	33	41	155	100	150	60	100	40	50	729
Programador de Controle de Produção	33	32	65	10	150	15	100	10	5	420
Almoxarife	10	14	65	40	60	60	40	70	20	379
Auxiliar de Almoxarifado	10	5	20	10	15	15	40	70	20	205
Mecânico de Manutenção	10	41	110	10	105	60	70	70	50	526
Torneiro Mecânico	10	41	110	10	105	60	70	70	50	526
Eletricista	10	32	110	10	105	60	70	70	50	517
Operador de Máquina	10	32	110	10	150	105	70	70	50	607
Operador de Empilhadeira	10	14	20	10	60	60	70	40	35	319
Auxiliar de Linha de Produção	10	14	20	10	60	60	10	70	20	274
Técnico em Segurança no Trabalho	33	23	65	10	60	60	70	40	5	366
Auxiliar de Limpeza	10	5	20	10	15	60	10	70	20	220
Porteiro Industrial	33	14	65	10	60	60	40	40	5	327

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Com a construção dos quadros acima é possível fazer a hierarquia dos cargos através da classificação dos mesmos, para posterior definição da estrutura salarial, como se pode ver adiante.

#### 4.4. CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

A avaliação final de cada cargo é traduzida por um determinado número de pontos resultados do somatório dos pontos atribuídos em cada fator. A hierarquização dos cargos consiste, portanto, no alinhamento destes cargos por ordem crescente de pontos, conforme quadros a seguir:

Quadro 49 – Hierarquia dos cargos administrativos.

<b>ORDEM</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>
1	Gerente Administrativo	955
2	Gerente de Contabilidade	851
3	Gerente Financeiro	761
4	Analista de Contabilidade	626
5	Analista de Recursos Humanos	626
6	Auxiliar Financeiro	518
7	Auxiliar de Contabilidade	518
8	Auxiliar de Recursos Humanos	518
9	Auxiliar de Compras	462
10	Auxiliar Comercial	417
11	Auxiliar de Faturamento	402
12	Assistente Administrativo	312
13	Auxiliar Administrativo	204

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O quadro de hierarquia dos cargos administrativos, parte-se agora para a hierarquia dos cargos operacionais, como pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 50 – Hierarquia dos cargos operacionais.

<b>ORDEM</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>
1	Gerente de Produção	850
2	Líder de Produção	729
3	Inspetor de Qualidade	729
4	Operador de Máquina	607
5	Mecânico de Manutenção	526
6	Torneiro Mecânico	526

7	Eletricista	517
8	Programador de Controle de Produção	420
9	Almoxarife	379
10	Técnico em Segurança no Trabalho	366
11	Porteiro Industrial	327
12	Operador de Empilhadeira	319
13	Auxiliar de Linha de Produção	274
14	Auxiliar de Limpeza	220
15	Auxiliar de Almoxarifado	205

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Após a avaliação, os cargos foram ordenados de forma crescente conforme a pontuação obtida (como demonstrados nos quadros anteriores) para em seguida serem agrupados em classes. Quando os cargos obtêm pontuações próximas ou semelhantes, agrupe-se numa mesma classe, de forma a remunerar da mesma maneira os cargos com pequenas diferenças entre si, de acordo com os fatores de avaliação.

De acordo com o valor mínimo e o máximo de pontos foram estabelecidas as classes. Os quadros a seguir apresentam a distribuição dos cargos em classes conforme a amplitude dos pontos.

Quadro 51 - Cargos administrativos agrupados em classes por amplitude dos pontos.

<b>CLASSE</b>	<b>AMPLITUDE DOS PONTOS</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>
<b>VIII</b>	900 a 1000	Gerente Administrativo	955
<b>VII</b>	800 a 900	Gerente de Contabilidade	851
<b>VI</b>	700 a 800	Gerente Financeiro	761
<b>V</b>	600 a 700	Analista de Contabilidade	626
		Analista de Recursos Humanos	626
<b>IV</b>	500 a 600	Auxiliar Financeiro	518
		Auxiliar de Contabilidade	518
		Auxiliar de Recursos Humanos	518
<b>III</b>	400 a 500	Auxiliar de Compras	462
		Auxiliar Comercial	417
		Auxiliar de Faturamento	402
<b>II</b>	300 a 400	Assistente Administrativo	312
<b>I</b>	200 a 300	Auxiliar Administrativo	204

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentado o quadro dos cargos administrativos agrupados em classes por amplitudes dos pontos, do mesmo modo, será apresentado no quadro a seguir os cargos operacionais agrupados em classes por amplitudes dos pontos.

Quadro 52 - Cargos operacionais agrupados em classes por amplitude dos pontos.

<b>CLASSE</b>	<b>AMPLITUDE DOS PONTOS</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>
<b>VII</b>	800 a 900	Gerente de Produção	850
<b>VI</b>	700 a 800	Líder de Produção	729
		Inspetor de Qualidade	729
<b>V</b>	600 a 700	Operador de Máquina	607
<b>IV</b>	500 a 600	Mecânico de Manutenção	526
		Torneiro Mecânico	526
		Eletricista	517
<b>III</b>	400 a 500	Programador de Controle de Produção	420
<b>II</b>	300 a 400	Almoxarife	379
		Técnico em Segurança no Trabalho	366
		Porteiro Industrial	327
		Operador de Empilhadeira	319
<b>I</b>	200 a 300	Auxiliar de Linha de Produção	274
		Auxiliar de Limpeza	220
		Auxiliar de Almoxarifado	205

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apresentada a classificação dos cargos, parte-se agora para a última etapa do plano de cargos e salários: a estrutura salarial.

#### 4.5 ESTRUTURA SALARIAL

Para a definição da estrutura salarial, a primeira etapa realizada foi a classificação dos cargos de acordo com a ponderação dos fatores resultante da avaliação dos cargos. Foram então definidos oito níveis de classificação para os cargos administrativos, acompanhados de oito faixas salariais a serem implementada e, para os cargos operacionais, foram definidos sete níveis de classificação, acompanhados de sete faixas salariais a serem implementada.

A amplitude das faixas salarial vem proporcionar uma progressão salarial ao colaborador, dentro do cargo, definindo a importância relativa de cada cargo em termos de posição salarial.

Conforme classificação dos cargos, a amplitude das faixas salariais foram ainda divididas em três níveis, nomeadas como Júnior, Pleno e Sênior, na qual definem escalas de responsabilidade e maturidade para os mesmos. O colaborador entra na empresa recebendo o salário do nível Júnior e, partindo dessa remuneração pré-estabelecida, foram delimitados alguns critérios para as progressões.

A progressão horizontal, também chamada de aumento por mérito, o colaborador passa para uma categoria superior de salário na mesma classe e nível, decorrente de aumento de experiência, corresponde a um incremento salarial de 10% a cada ano.

A progressão vertical, também chamada de aumento por promoção, o colaborador passa para um nível superior na mesma classe, aumentando em 10% a cada mudança de nível. Essa promoção deve obedecer ao prazo mínimo de seis meses de permanência do colaborador no cargo inicial.

Outra forma de progressão vertical é aquela que o colaborador é promovido para um cargo de uma classe superior. Deste modo, as classes superiores possuem um incremento salarial de 20% em relação às classes inferiores.

Ressalta-se que as progressões salariais foram estabelecidas com o apoio e opinião do proprietário e dos ocupantes dos cargos do setor de recursos humanos da empresa, como pode ser visto nos quadros seguintes.



Quadro 53 - Progressão salarial dos cargos administrativos.

Classe	Níveis	1 Ano	2 Anos	3 Anos	4 Anos	5 Anos	6 Anos	7 Anos	8 Anos	9 Anos	10 Anos
Classe VIII	Júnior	R\$ 2.866,54	R\$ 3.153,20	R\$ 3.468,52	R\$ 3.815,37	R\$ 4.196,91	R\$ 4.616,60	R\$ 5.078,26	R\$ 5.586,08	R\$ 6.144,69	R\$ 6.759,16
	Pleno	R\$ 3.153,20	R\$ 3.468,52	R\$ 3.815,37	R\$ 4.196,91	R\$ 4.616,60	R\$ 5.078,26	R\$ 5.586,08	R\$ 6.144,69	R\$ 6.759,16	R\$ 7.435,08
	Sênior	R\$ 3.468,52	R\$ 3.815,37	R\$ 4.196,91	R\$ 4.616,60	R\$ 5.078,26	R\$ 5.586,08	R\$ 6.144,69	R\$ 6.759,16	R\$ 7.435,08	R\$ 8.178,59
Classe VII	Júnior	R\$ 2.388,79	R\$ 2.627,67	R\$ 2.890,43	R\$ 3.179,48	R\$ 3.497,42	R\$ 3.847,17	R\$ 4.231,88	R\$ 4.655,07	R\$ 5.120,58	R\$ 5.632,64
	Pleno	R\$ 2.627,67	R\$ 2.890,43	R\$ 3.179,48	R\$ 3.497,42	R\$ 3.847,17	R\$ 4.231,88	R\$ 4.655,07	R\$ 5.120,58	R\$ 5.632,64	R\$ 6.195,90
	Sênior	R\$ 2.890,43	R\$ 3.179,48	R\$ 3.497,42	R\$ 3.847,17	R\$ 4.231,88	R\$ 4.655,07	R\$ 5.120,58	R\$ 5.632,64	R\$ 6.195,90	R\$ 6.815,49
Classe VI	Júnior	R\$ 1.990,66	R\$ 2.189,72	R\$ 2.408,69	R\$ 2.649,56	R\$ 2.914,52	R\$ 3.205,97	R\$ 3.526,57	R\$ 3.879,23	R\$ 4.267,15	R\$ 4.693,86
	Pleno	R\$ 2.189,72	R\$ 2.408,69	R\$ 2.649,56	R\$ 2.914,52	R\$ 3.205,97	R\$ 3.526,57	R\$ 3.879,23	R\$ 4.267,15	R\$ 4.693,86	R\$ 5.163,25
	Sênior	R\$ 2.408,69	R\$ 2.649,56	R\$ 2.914,52	R\$ 3.205,97	R\$ 3.526,57	R\$ 3.879,23	R\$ 4.267,15	R\$ 4.693,86	R\$ 5.163,25	R\$ 5.679,57
Classe V	Júnior	R\$ 1.658,88	R\$ 1.824,77	R\$ 2.007,24	R\$ 2.207,97	R\$ 2.428,77	R\$ 2.671,64	R\$ 2.938,81	R\$ 3.232,69	R\$ 3.555,96	R\$ 3.911,55
	Pleno	R\$ 1.824,77	R\$ 2.007,24	R\$ 2.207,97	R\$ 2.428,77	R\$ 2.671,64	R\$ 2.938,81	R\$ 3.232,69	R\$ 3.555,96	R\$ 3.911,55	R\$ 4.302,71
	Sênior	R\$ 2.007,24	R\$ 2.207,97	R\$ 2.428,77	R\$ 2.671,64	R\$ 2.938,81	R\$ 3.232,69	R\$ 3.555,96	R\$ 3.911,55	R\$ 4.302,71	R\$ 4.732,98
Classe IV	Júnior	R\$ 1.382,40	R\$ 1.520,64	R\$ 1.672,70	R\$ 1.839,97	R\$ 2.023,97	R\$ 2.226,37	R\$ 2.449,01	R\$ 2.693,91	R\$ 2.963,30	R\$ 3.259,63
	Pleno	R\$ 1.520,64	R\$ 1.672,70	R\$ 1.839,97	R\$ 2.023,97	R\$ 2.226,37	R\$ 2.449,01	R\$ 2.693,91	R\$ 2.963,30	R\$ 3.259,63	R\$ 3.585,59
	Sênior	R\$ 1.672,70	R\$ 1.839,97	R\$ 2.023,97	R\$ 2.226,37	R\$ 2.449,01	R\$ 2.693,91	R\$ 2.963,30	R\$ 3.259,63	R\$ 3.585,59	R\$ 3.944,15
Classe III	Júnior	R\$ 1.152,00	R\$ 1.267,20	R\$ 1.393,92	R\$ 1.533,31	R\$ 1.686,64	R\$ 1.855,31	R\$ 2.040,84	R\$ 2.244,92	R\$ 2.469,41	R\$ 2.716,36
	Pleno	R\$ 1.267,20	R\$ 1.393,92	R\$ 1.533,31	R\$ 1.686,64	R\$ 1.855,31	R\$ 2.040,84	R\$ 2.244,92	R\$ 2.469,41	R\$ 2.716,36	R\$ 2.987,99
	Sênior	R\$ 1.393,92	R\$ 1.533,31	R\$ 1.686,64	R\$ 1.855,31	R\$ 2.040,84	R\$ 2.244,92	R\$ 2.469,41	R\$ 2.716,36	R\$ 2.987,99	R\$ 3.286,79
Classe II	Júnior	R\$ 960,00	R\$ 1.056,00	R\$ 1.161,60	R\$ 1.277,76	R\$ 1.405,54	R\$ 1.546,09	R\$ 1.700,70	R\$ 1.870,77	R\$ 2.057,85	R\$ 2.263,63
	Pleno	R\$ 1.056,00	R\$ 1.161,60	R\$ 1.277,76	R\$ 1.405,54	R\$ 1.546,09	R\$ 1.700,70	R\$ 1.870,77	R\$ 2.057,85	R\$ 2.263,63	R\$ 2.489,99
	Sênior	R\$ 1.161,60	R\$ 1.277,76	R\$ 1.405,54	R\$ 1.546,09	R\$ 1.700,70	R\$ 1.870,77	R\$ 2.057,85	R\$ 2.263,63	R\$ 2.489,99	R\$ 2.738,99
Classe I	Júnior	R\$ 800,00	R\$ 880,00	R\$ 968,00	R\$ 1.064,80	R\$ 1.171,28	R\$ 1.288,41	R\$ 1.417,25	R\$ 1.558,97	R\$ 1.714,87	R\$ 1.886,36
	Pleno	R\$ 880,00	R\$ 968,00	R\$ 1.064,80	R\$ 1.171,28	R\$ 1.288,41	R\$ 1.417,25	R\$ 1.558,97	R\$ 1.714,87	R\$ 1.886,36	R\$ 2.074,99
	Sênior	R\$ 968,00	R\$ 1.064,80	R\$ 1.171,28	R\$ 1.288,41	R\$ 1.417,25	R\$ 1.558,97	R\$ 1.714,87	R\$ 1.886,36	R\$ 2.074,99	R\$ 2.282,49

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tanto na progressão salarial dos cargos administrativos quanto na progressão salarial dos cargos operacionais, foram definidos os mesmos critérios e percentuais de aumentos salariais, como pode ser visto no quadro abaixo.

Quadro 54 - Progressão salarial dos cargos operacionais.

Classe	Níveis	1 Ano	2 Anos	3 Anos	4 Anos	5 Anos	6 Anos	7 Anos	8 Anos	9 Anos	10 Anos
Classe VII	Júnior	R\$ 2.956,12	R\$ 3.251,74	R\$ 3.576,91	R\$ 3.934,60	R\$ 4.328,06	R\$ 4.760,87	R\$ 5.236,95	R\$ 5.760,65	R\$ 6.336,71	R\$ 6.970,39
	Pleno	R\$ 3.251,74	R\$ 3.576,91	R\$ 3.934,60	R\$ 4.328,06	R\$ 4.760,87	R\$ 5.236,95	R\$ 5.760,65	R\$ 6.336,71	R\$ 6.970,39	R\$ 7.667,42
	Sênior	R\$ 3.576,91	R\$ 3.934,60	R\$ 4.328,06	R\$ 4.760,87	R\$ 5.236,95	R\$ 5.760,65	R\$ 6.336,71	R\$ 6.970,39	R\$ 7.667,42	R\$ 8.434,17
Classe VI	Júnior	R\$ 2.463,44	R\$ 2.709,78	R\$ 2.980,76	R\$ 3.278,83	R\$ 3.606,72	R\$ 3.967,39	R\$ 4.364,13	R\$ 4.800,54	R\$ 5.280,60	R\$ 5.808,66
	Pleno	R\$ 2.709,78	R\$ 2.980,76	R\$ 3.278,83	R\$ 3.606,72	R\$ 3.967,39	R\$ 4.364,13	R\$ 4.800,54	R\$ 5.280,60	R\$ 5.808,66	R\$ 6.389,52
	Sênior	R\$ 2.980,76	R\$ 3.278,83	R\$ 3.606,72	R\$ 3.967,39	R\$ 4.364,13	R\$ 4.800,54	R\$ 5.280,60	R\$ 5.808,66	R\$ 6.389,52	R\$ 7.028,47
Classe V	Júnior	R\$ 2.052,86	R\$ 2.258,15	R\$ 2.483,97	R\$ 2.732,36	R\$ 3.005,60	R\$ 3.306,16	R\$ 3.636,77	R\$ 4.000,45	R\$ 4.400,50	R\$ 4.840,55
	Pleno	R\$ 2.258,15	R\$ 2.483,97	R\$ 2.732,36	R\$ 3.005,60	R\$ 3.306,16	R\$ 3.636,77	R\$ 4.000,45	R\$ 4.400,50	R\$ 4.840,55	R\$ 5.324,60
	Sênior	R\$ 2.483,97	R\$ 2.732,36	R\$ 3.005,60	R\$ 3.306,16	R\$ 3.636,77	R\$ 4.000,45	R\$ 4.400,50	R\$ 4.840,55	R\$ 5.324,60	R\$ 5.857,06
Classe IV	Júnior	R\$ 1.710,72	R\$ 1.881,79	R\$ 2.069,97	R\$ 2.276,97	R\$ 2.504,67	R\$ 2.755,13	R\$ 3.030,64	R\$ 3.333,71	R\$ 3.667,08	R\$ 4.033,79
	Pleno	R\$ 1.881,79	R\$ 2.069,97	R\$ 2.276,97	R\$ 2.504,67	R\$ 2.755,13	R\$ 3.030,64	R\$ 3.333,71	R\$ 3.667,08	R\$ 4.033,79	R\$ 4.437,17
	Sênior	R\$ 2.069,97	R\$ 2.276,97	R\$ 2.504,67	R\$ 2.755,13	R\$ 3.030,64	R\$ 3.333,71	R\$ 3.667,08	R\$ 4.033,79	R\$ 4.437,17	R\$ 4.880,88
Classe III	Júnior	R\$ 1.425,60	R\$ 1.568,16	R\$ 1.724,98	R\$ 1.897,47	R\$ 2.087,22	R\$ 2.295,94	R\$ 2.525,54	R\$ 2.778,09	R\$ 3.055,90	R\$ 3.361,49
	Pleno	R\$ 1.568,16	R\$ 1.724,98	R\$ 1.897,47	R\$ 2.087,22	R\$ 2.295,94	R\$ 2.525,54	R\$ 2.778,09	R\$ 3.055,90	R\$ 3.361,49	R\$ 3.697,64
	Sênior	R\$ 1.724,98	R\$ 1.897,47	R\$ 2.087,22	R\$ 2.295,94	R\$ 2.525,54	R\$ 2.778,09	R\$ 3.055,90	R\$ 3.361,49	R\$ 3.697,64	R\$ 4.067,40
Classe II	Júnior	R\$ 1.188,00	R\$ 1.306,80	R\$ 1.437,48	R\$ 1.581,23	R\$ 1.739,35	R\$ 1.913,29	R\$ 2.104,61	R\$ 2.315,08	R\$ 2.546,58	R\$ 2.801,24
	Pleno	R\$ 1.306,80	R\$ 1.437,48	R\$ 1.581,23	R\$ 1.739,35	R\$ 1.913,29	R\$ 2.104,61	R\$ 2.315,08	R\$ 2.546,58	R\$ 2.801,24	R\$ 3.081,37
	Sênior	R\$ 1.437,48	R\$ 1.581,23	R\$ 1.739,35	R\$ 1.913,29	R\$ 2.104,61	R\$ 2.315,08	R\$ 2.546,58	R\$ 2.801,24	R\$ 3.081,37	R\$ 3.389,50
Classe I	Júnior	R\$ 990,00	R\$ 1.089,00	R\$ 1.197,90	R\$ 1.317,69	R\$ 1.449,46	R\$ 1.594,40	R\$ 1.753,85	R\$ 1.929,23	R\$ 2.122,15	R\$ 2.334,37
	Pleno	R\$ 1.089,00	R\$ 1.197,90	R\$ 1.317,69	R\$ 1.449,46	R\$ 1.594,40	R\$ 1.753,85	R\$ 1.929,23	R\$ 2.122,15	R\$ 2.334,37	R\$ 2.567,81
	Sênior	R\$ 1.197,90	R\$ 1.317,69	R\$ 1.449,46	R\$ 1.594,40	R\$ 1.753,85	R\$ 1.929,23	R\$ 2.122,15	R\$ 2.334,37	R\$ 2.567,81	R\$ 2.824,59

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir da elaboração das progressões salariais dos cargos administrativos e operacionais, em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação, definiu-se a estrutura salarial da SK Industrial.

Através da estrutura salarial definida, a empresa poderá assegurar tratamento uniforme aos colaboradores, dando oportunidades iguais a todos, seja em relação a salário de admissão, promoções e aumentos salariais, etc.

Depois de apresentado os resultados de todas as etapas para a elaboração do Plano de Cargos e Salários para a SK Industrial, será apresentado a seguir as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte serão apresentadas as considerações finais, por meio do resgate dos objetivos e resultados, e as recomendações para trabalhos futuros.

Como a empresa não possuía um plano de cargos e salários, tampouco, a descrição e especificação dos cargos existentes, este trabalho objetivou desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa SK Industrial. Para que este objetivo fosse alcançado, foram estabelecidos objetivos específicos, cuja análise se dará na sequência.

Para o objetivo específico “elaborar o catálogo de cargos”, foram descritos e especificados 28 cargos, sendo que, 13 pertencem ao grupo ocupacional administrativo e 15 ao grupo ocupacional operacional. Conforme visto na coleta de dados, as informações necessárias para a elaboração deste catálogo, foram obtidas através de análise de documentos internos, observação direta do local, entrevistas semi-estruturadas, questionários entregues aos colaboradores e comparação com a informações contidas na CBO.

Desta forma, este objetivo foi alcançado, pois as informações obtidas possibilitaram a elaboração do catálogo de cargos da SK Industrial.

Para que o objetivo “avaliar os cargos existentes na empresa” fosse alcançado, algumas etapas foram realizadas.

Primeiro, foi elaborado o manual de avaliação de cargos, baseado no método de avaliação por pontos adaptado da obra de Pontes (2011). A partir deste método, foi elaborada a graduação dos fatores de avaliação, que determina a extensão da mensuração dos fatores, sendo necessária para que se possam ser avaliadas diferentes exigências para cada cargo. Para os cargos administrativos, foram sete os fatores de avaliação e, para os cargos operacionais foram nove fatores, uma vez que a natureza desses cargos é diferente e requer fatores diferentes para a sua correta avaliação.

Como etapa seguinte, foi realizada a ponderação dos sete fatores dos cargos administrativos e dos nove fatores dos cargos operacionais. Para cada fator de avaliação lhe foi atribuído um peso conforme a sua contribuição no desempenho dos cargos. Tal distribuição dos pesos foi realizada pelo diretor da empresa e, não foi equitativa. Isso porque alguns fatores são considerados mais importantes que outros e também, porque os pesos variam conforme o grupo ocupacional.

Como última etapa da avaliação dos cargos, foi realizada a avaliação dos cargos por fatores, procedentes da graduação dos fatores e da ponderação dos mesmos, na qual os pesos

dos fatores foram alocados de acordo com as especificações de cada cargo, conforme o catálogo de cargos.

Para o objetivo específico “classificar os cargos analisados”, os cargos foram ordenados de forma crescente conforme a pontuação obtida na avaliação dos cargos para em seguida serem agrupados em classes. De acordo com o valor mínimo e o máximo de pontos foram estabelecidas as classes, na qual se originou oito classes para o grupo ocupacional administrativo e sete classes para o grupo ocupacional operacional.

Por fim, tem-se o objetivo específico “estabelecer a estrutura salarial da empresa”. Para cumprir com este objetivo foram definidos oito faixas salariais a serem implementada para os cargos administrativos e, para os cargos operacionais, foram definidos sete faixas salariais a serem implementada.

A amplitude das faixas salariais ainda foi dividida em três níveis, nomeadas como Júnior, Pleno e Sênior, na qual definem escalas de responsabilidade e maturidade para os mesmos. O colaborador entra na empresa recebendo o salário do nível Júnior e, partindo dessa remuneração pré-estabelecida, foram delimitados alguns critérios para as progressões.

Em todas as classes, a progressão horizontal corresponde a um aumento salarial de 10% a cada ano. A progressão vertical também aumenta em 10% a cada mudança de nível, sendo que, a promoção deve obedecer ao prazo mínimo de seis meses de permanência do colaborador no cargo inicial. E outra forma de progressão vertical é aquela que o colaborador é promovido para um cargo de uma classe superior, ganhando um aumento salarial de 20%.

Tendo sido resgatados os objetivos específicos e a maneira pela qual foram alcançados, infere-se que o objetivo de “Desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa SK Industrial”, foi alcançado.

Para a manutenção do Plano de Cargos e Salários, propõe-se que os princípios e diretrizes sejam constantemente atualizados e revisados, incluindo as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos, para que o plano não perca sua validade e também se adapte as mudanças que venham a ocorrer na empresa.

O Plano de Cargos e Salários deve ser divulgado a todos os colaboradores, para torná-los conscientes de sua importância e responsabilidades, para que eles tenham conhecimento a respeito de suas possibilidades de crescimento e, assim, almejar um futuro dentro da empresa.

Os benefícios que um plano de cargos e salários oferece a empresa e aos colaboradores são inúmeros. Pode-se destacar, dentre tantos, a eliminação das incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais, a descrição das atribuições e responsabilidades de cada cargo, permitir que o colaborador saiba localizar sua posição na empresa através da hierarquia

dos cargos, visualizar suas possibilidades de crescimento e, deste modo, almejar um futuro dentro da empresa, propiciando assim, um ambiente de motivação na organização.

Como visto anteriormente, o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar os salários dos colaboradores, mas, sim, servir como base para o desenvolvimento do profissional na empresa. Deste modo, como recomendação de trabalhos futuros, sugere-se que a empresa integre o plano de cargos e salários com os demais programas de gestão de pessoas.

A partir deste momento, o plano pode servir como ponto de partida para o desenvolvimento de outras atividades que ainda não são realizadas de forma sistematizada na empresa, como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção de pessoal interno ou externo, e o amplie através um plano de carreiras.

Como visto anteriormente, o processo de retenção de pessoas nas empresas se dá fundamentalmente, através de competentes programas de remuneração, benefícios, condições de trabalho, compensação por resultados, capacitação de pessoal, avaliação de desempenho, enfim, de programas que buscam o auto desenvolvimento da organização. Neste sentido, é importante que o plano desenvolvido por este estudo seja implementado, pois influencia diretamente no crescimento profissional dos colaboradores e no desenvolvimento da SK Industrial.

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14ª ed norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni, et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- CBO, Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em 19 abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia, Planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Administração de Cargos e Salários**. Curitiba: Portal Tributário Editora, 2012.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: Carreira e Remuneração. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SK. Disponível em: <<http://www.skacumuladores.com.br>>. Acesso em: 05 nov. 2014.
- SK. Documentos internos, 2015.

STMMME, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Chapecó. Disponível em: <<http://stimmmechapeco.com.br/index.php>>. Acesso em: 21 fev. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WESTIN, Felipe Vazquez. **Gerenciando a compensação**. In: BOOG, et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.







---

---

---

---

Qual nome você daria ao seu cargo atual?

---

---

## ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

### 1. *Instrução*

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo em \_\_\_\_\_
- Pós-Graduação em \_\_\_\_\_

Há necessidade de algum tipo de especialização ou curso complementar? Por que? Qual(is)?

---

---

---

Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---

---

---

## 2. *Experiência*

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sem experiência | <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 ano |
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses     | <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos      |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 6 meses  | <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos     |

Para ocupar o seu cargo é necessário ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, em qual cargo e por quanto tempo?

---



---



---



---

## 3. *Iniciativa*

Como seu supervisor controla seu trabalho?

- Em todas as fases
- Na fase inicial e final do trabalho
- Apenas no final

As instruções que você recebe do seu supervisor são:

- Gerais
- Específicas
- Detalhadas

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

---



---



---



---

#### 4. *Supervisão exercida*

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Número de colaboradores
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Número de colaboradores
_____	_____
_____	_____
_____	_____

#### 5. *Efeito de erros*

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função? Quais as consequências destes erros?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Há possibilidades de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais poderiam ser as consequências desses erros?

- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Nenhuma | <input type="checkbox"/> Média |
| <input type="checkbox"/> Pequena | <input type="checkbox"/> Grave |

Especifique:

---

---

---

**6. *Condições do ambiente de trabalho***

Quais as possibilidades de riscos de acidentes e condições de trabalho desagradáveis (doenças ocupacionais)?

- Reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças
- Lesão em grau mínimo

Especifique:

---

---

---

**7. *Esforço mental/visual***

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

( ) As vezes ( ) Sempre ( ) Nunca

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

( ) As vezes ( ) Sempre ( ) Nunca

Agradecemos a sua atenção!

---

Assinatura do colaborador

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2015







---

---

---

Qual nome você daria ao seu cargo atual?

---

---

## ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

### *1. Instrução*

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Superior completo em \_\_\_\_\_
- Pós-Graduação em \_\_\_\_\_

Há necessidade de algum tipo de especialização ou curso complementar? Por que? Qual(is)?

---

---

---

Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

---

---

---

---

## 2. *Experiência*

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sem experiência | <input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 ano |
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses     | <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos      |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 6 meses  | <input type="checkbox"/> Mais de 3 anos     |

Para ocupar o seu cargo é necessário ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, em qual cargo e por quanto tempo?

---



---



---

## 3. *Iniciativa*

Como seu supervisor controla seu trabalho?

- Em todas as fases
- Na fase inicial e final do trabalho
- Apenas no final

As instruções que você recebe do seu supervisor são:

- Gerais
- Específicas
- Detalhadas

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

---



---



---



---

#### 4. *Supervisão exercida*

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Número de colaboradores
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Número de colaboradores
_____	_____
_____	_____
_____	_____

#### 5. *Efeito de erros*

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função e quais as consequências dos erros?

---



---



---



---

Há possibilidades de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

---



---



---



---

## 6. *Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas*

Quais são as máquinas, equipamentos e ferramentas sob sua responsabilidade?

---



---



---



---



---



---



---

## 7. *Condições do ambiente de trabalho*

Quais os fatores existentes no seu ambiente de trabalho?

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pressão     | <input type="checkbox"/> Fumaça |
| <input type="checkbox"/> Calor       | <input type="checkbox"/> Frio   |
| <input type="checkbox"/> Chuva e sol | <input type="checkbox"/> Odores |
| <input type="checkbox"/> Gases       | <input type="checkbox"/> Poeira |
| <input type="checkbox"/> Umidade     | <input type="checkbox"/> Graxa  |

## 8. *Esforço físico*

O trabalho é executado:

- Em pé;
- Andando;
- Sentado;
- Agachado;

O peso carregado é:

- Leve      ( ) As vezes ( ) Sempre ( ) Nunca  
 Médio    ( ) As vezes ( ) Sempre ( ) Nunca  
 Pesado    ( ) As vezes ( ) Sempre ( ) Nunca

**9. Esforço mental/visual**

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

As vezes  Sempre  Nunca

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

As vezes  Sempre  Nunca

Agradecemos a sua atenção!

---

Assinatura do colaborador

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2015