



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

**CARLOS LEANDRO HONAIER**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA**  
**IWP-INJECTIWELD PLASTIC**

**CHAPECÓ**  
**2016**

**CARLOS LEANDRO HONAIER**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA  
IWP- INJECTIWELD PLASTIC**

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

Orientador: Prof. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani  
Tosta

**CHAPECÓ**

**2016**

**DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação**

Honaiser, Carlos Leandro  
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA IWP-INJECTIWELD  
PLASTIC/ Carlos Leandro Honaiser. -- 2016.  
68 f.

Orientadora: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –Universidade  
Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC,  
2016.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração de Cargos e Salários. 3. Plano  
de Cargos e Salários. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**CARLOS LEANDRO HONAISSER**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA IWP-INJECTIWELD  
PLASTIC**

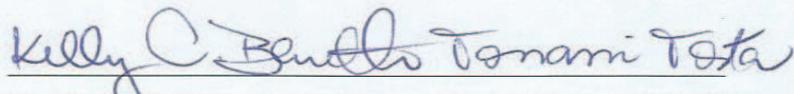
Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

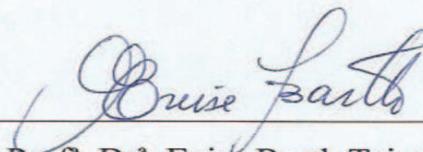
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

15 / 06 / 2016

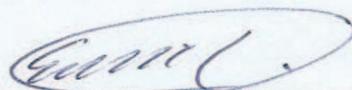
BANCA EXAMINADORA



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta - UFFS



Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Enise Barth Teixeira - UFFS



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio - UFFS

Este trabalho é dedicado aos meus maiores tesouros, minha amada esposa Jocélia e meus queridos filhos, Guilherme Henrique e Leandro Ricardo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças para vencer mais esta batalha.

A minha amada esposa Jocélia, pela compreensão, paciência e amor dedicados nesta jornada, você é a razão por eu ter chegado até aqui.

Agradeço a minha mãe, pelo amor e compreensão dedicados durante todo percurso de minha formação.

A minha orientadora professora Kelly, pela paciência e bondade durante todas as orientações, imprescindíveis para conseguir chegar até aqui.

Aos meus colegas Laerte, Vanderlei e Mariângela, pela compreensão e auxílio em um dos momentos mais difíceis de minha formação, jamais me esquecerei de vocês, AMIGOS.

A UFFS, pela oportunidade de ter estudado numa instituição pública, gratuita e de qualidade, onde expandirei meus conhecimentos para um crescimento pessoal e profissional, sólido e continuado.

A todas as pessoas que me apoiaram e me deram forças para continuar.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.* Charles Chaplin.

## RESUMO

HONAISSER, Carlos Leandro. **Plano de cargos e Salários da empresa IWP-InjectiWeld Plastic**. 68p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

O cenário empresarial desenvolveu-se num ritmo acelerado e contínuo ao longo dos anos, necessitando da constante inserção de novas tecnologias e da globalização nos negócios, onde a área de Recursos Humanos ganha cada vez mais importância nas organizações, pois é através de uma Gestão de Pessoas coerente e eficiente, que as empresas se sobressaem perante seus concorrentes. Diante desta perspectiva as empresas devem buscar maneiras, ferramentas para se adequarem a essas mudanças e uma política de valorização e retenção da mão de obra, torna-se um diferencial valioso para a organização, sendo que uma Administração de Cargos e Salários condizente com a realidade da empresa e dos funcionários pode trazer inúmeros benefícios para ambos e através da implantação de um Plano de Cargos e Salários na IWP-InjectiWeld Plastic, situada em Chapecó-SC, que é o objetivo deste trabalho, pode-se chegar a tal intenção, tendo como objetivos específicos, descrever os cargos existentes atualmente, analisar os cargos atuais, avaliar os cargos existentes atualmente, classificar os cargos descritos e por fim estabelecer a estrutura salarial da empresa. O estudo caracterizou-se quanto a metodologia, como uma pesquisa com abordagem qualitativa, aplicada e descritiva. Quanto aos meios, pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário que foi aplicado a todos os colaboradores da empresa, num total de oito e a análise realizada através do método de análise de conteúdo. Como resultado da análise dos dados, foi elaborado o Plano de Cargos e Salários para a empresa, em que foram delineados os parâmetros para enquadramento de três cargos, bem como a ascensão da carreira dentro da política salarial a ser empregada pela organização. Também ficou demonstrado que haverá adequações nos valores dos salários dos empregados, para que estes se enquadrem dentro desta política salarial, ainda foram ilustrados os benefícios atuais oferecidos pela empresa e sugestões para inclusão de novos. Por fim foram apresentadas as considerações finais do trabalho.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas. Administração de cargos e salários. Plano de cargos e salários.

## ABSTRACT

HONAISSER, Carlos Leandro. **Plan of Positions and Salaries of the IWP - InjectiWeld Plastic company.** 68p. Graduation in Administration. Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

The business scenario developed at a fast pace and continued over the years, requiring the constant introduction of new technologies and globalization in business, where the area of human resources is becoming increasingly important in organizations, it is through a Management people coherent and efficient, companies stand out against their competitors. Given this perspective companies should seek ways and tools to suit these changes and an appreciation of policy and workforce retention, becomes a valuable advantage for the organization, and a Career Management and consistent salaries with reality company and employees can bring numerous benefits to both and through the implementation of a Plan of Positions and Salaries in IWP-InjectiWeld Plastic, located in Chapecó-SC, which is the objective of this work, you can reach such an intention, and specific objectives, describe existing positions currently analyzing the current positions, evaluating existing positions currently classify positions described and finally establish the salary structure of the company. The study was characterized as the methodology, as a qualitative research, applied and descriptive. As for the media, field research, literature and case studies, with the data collection instrument was a questionnaire applied to all company employees, a total of eight and analysis through content analysis method. As a result of data analysis, the Job and Salary Plan was prepared for the company, in which the parameters for framing three positions were outlined, as well as the career of the rise in the wage policy to be employed by the organization. It was also demonstrated that there will be adjustments in the amounts of salaries of employees, so that they fit within this wage policy, the current benefits offered by the company and suggestions for inclusion of new ones were also illustrated. Finally we presented the final considerations.

**Keywords:** People management. Management positions and salaries. Plan of positions and salaries.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	17
<b>Quadro 02:</b> Fases da análise de cargos.....	27
<b>Quadro 03:</b> Pesquisa realizada no Portal de Periódicos CAPES.....	32
<b>Quadro 04:</b> Relação de cargos, idade, gênero e escolaridades dos sujeitos da pesquisa....	34
<b>Quadro 05:</b> Instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados.....	36
<b>Quadro 06:</b> Descrição cargo Auxiliar de Produção.....	40
<b>Quadro 07:</b> Descrição cargo Encarregado de Produção.....	41
<b>Quadro 08:</b> Descrição Analista Administrativo.....	42
<b>Quadro 09:</b> Item avaliativo instrução/ conhecimento.....	44
<b>Quadro 10:</b> Item avaliativo Experiência.....	44
<b>Quadro 11:</b> Item avaliativo Complexidade.....	45
<b>Quadro 12:</b> Item avaliativo Responsabilidade por valores.....	45
<b>Quadro 13:</b> Item avaliativo Responsabilidade por supervisão.....	45
<b>Quadro 14:</b> Item avaliativo Responsabilidade por equipamentos, máquinas e erros.....	46
<b>Quadro 15:</b> Item avaliativo Responsabilidade por dados confidenciais.....	46
<b>Quadro 16:</b> Item avaliativo Responsabilidade por contatos.....	47
<b>Quadro 17:</b> Item avaliativo Esforço visual e mental.....	47
<b>Quadro 18:</b> Item avaliativo Condições de trabalho.....	47
<b>Quadro 19:</b> Distribuição dos graus por fator avaliativo.....	48
<b>Quadro 20:</b> Fórmula de progressão aritmética utilizada para calcular a ponderação de fatores.....	49
<b>Quadro 21:</b> Quadro de Ponderação de Fatores desenvolvidos para a IWP.....	49
<b>Quadro 22:</b> Quadro de distribuição de pontos entre os cargos da IWP.....	50
<b>Quadro 23:</b> Quadro de classificação das amplitudes de pontos.....	50
<b>Quadro 24:</b> Quadro de distribuição dos cargos em classes.....	51
<b>Quadro 25:</b> Quadro de estrutura e progressão salarial da IWP.....	52
<b>Quadro 26 :</b> Situação salarial atual x situação proposta.....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS....	16
2.2	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	20
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	33
3.3	COLETA DE DADOS.....	34
3.4	ANÁLISES DOS DADOS.....	35
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	36
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1	HISTORICO DA EMPRESA.....	38
4.2	CATÁLOGO DE CARGOS.....	39
<b>4.2.1</b>	<b>RELAÇÃO DE CARGOS.....</b>	<b>39</b>
4.3	AVALIAÇÃO DOS CARGOS.....	43
<b>4.3.1</b>	<b>MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS DA IWP – INJECTIWELD PLASTIC.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.2</b>	<b>DISTRIBUIÇÃO DOS GRAUS POR FATOR.....</b>	<b>48</b>
4.4	PONDERAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.....	48
4.5	ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICAS DE PROGRESSÃO.....	51
4.6	BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	54
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial desenvolveu-se num ritmo acelerado e contínuo ao longo dos anos, necessitando da constante inserção de novas tecnologias e da globalização nos negócios. Esse fato tornou o ambiente organizacional mais atrativo, eficiente e competitivo de tal forma que, o conhecimento, a experiência e características individuais passaram a ser consideradas parte patrimonial das organizações.

Frente a este cenário, Marras (2011) discorre que a área de Recursos Humanos ganha cada vez mais importância nas organizações, pois é através de uma gestão coerente e eficiente do capital humano, que as empresas se sobressaem perante seus concorrentes. É bem verdade que as áreas de produção ainda ganham destaque dentro das organizações, principalmente as mais tradicionais, pela rentabilidade percebida em curtíssimo prazo e por consequência o retorno imediato que estas trazem, mas esta visão está mudando no decorrer dos anos, pois apesar do avanço da automação de várias atividades, ainda assim é necessário pessoas para darem o start nestes equipamentos.

De acordo com Gil (2011), é necessário perspicácia e capacitação para realizar a gestão de pessoas, pois cada uma delas é diferente da outra e possui particularidades que devem ser captadas e entendidas, para que possam ser alinhadas à filosofia e aos objetivos da organização. Por esse motivo, muitos consideram a gestão de pessoas como uma arte, um desafio enorme, visto que não tem como padronizar os processos.

As transformações ocorridas nas organizações, principalmente as que têm relação à área de recursos humanos, fizeram surgir algumas tendências na relação entre pessoas e trabalho, onde as estruturas organizacionais possuem poucos níveis hierárquicos e estes mais horizontalizados, a autoridade é descentralizada e os grupos de trabalho começam a serem vistos como sistemas integrados, ganhando importância substancial.

Nesta perspectiva, as empresas devem buscar maneiras, ferramentas para se adequarem a essas mudanças, que envolvam não somente a alta cúpula da organização, mas todos os funcionários, para que as propostas de mudanças reflitam a realidade interna da empresa. Para tanto uma política de valorização e retenção da mão de obra, torna-se um diferencial valioso para a organização, onde uma administração de cargos e salários condizente com a realidade da empresa e dos funcionários pode trazer inúmeros benefícios para ambos.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Paschoal (2001), a Administração de Cargos e Salários é uma atividade presente em qualquer organização que possua vínculo com remuneração de mão de obra, sendo geralmente o Setor de Recursos Humanos da empresa o responsável por elaborá-lo, porém segundo este autor existe uma diferença entre a Administração de Cargos e Salários e um Plano de Cargos e Salários, em que este último é concebido e executado com organização, de forma estruturada, com formalidade e, principalmente, com instrumentos que garantam o seu efetivo funcionamento dentro da organização.

O conhecimento das responsabilidades de cada cargo, reflete diretamente na valorização do profissional que o exerce, contribuindo como fator motivacional, gerando um maior comprometimento profissional e considerável melhora no desempenho. Esses fatores são primordiais para a manutenção e desenvolvimento das organizações no ambiente competitivo em que estão inseridas, uma vez que somente a recompensa financeira não é fator motivacional para os colaboradores, mas também a valorização das habilidades já existentes e o desenvolvimento daquelas que ainda estão carentes para o exercício pleno do cargo.

Sendo assim, o plano de cargos e salários é uma ferramenta primordial, pois possui informações importantes que circulam dentro das organizações, propondo uma estrutura que envolve as pessoas e o trabalho por elas realizado, contribuindo como um ponto de partida para a adoção de medidas e desempenho do trabalho, servindo de estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo assim para o surgimento de oportunidades de crescimento e/ou progressão funcional com a possibilidade de desempenhar atividades em diversas áreas operacionais, atendendo a níveis mínimos de proficiência técnica requerida pela organização.

Essas informações devem ser acessíveis a todos os colaboradores, sendo essencial que a empresa disponibilize o plano de cargos e salários para que os mesmos tomem conhecimento da política da empresa e realizem suas atividades de maneira correta, ágil e com eficiência.

As empresas que atuam em atividades relacionadas à prestação de serviços encontram um mercado com uma acirrada competitividade, onde os consumidores estão cada vez mais exigentes na qualidade dos serviços oferecidos. Neste contexto, a busca pela satisfação desses clientes torna-se indispensável para estar à frente da concorrência e obter resultados satisfatórios. Mas para Hipolito (2006) para que esses clientes "externos" fiquem satisfeitos, é

importante que os clientes "internos" (funcionários) também estejam satisfeitos e direcionados aos mesmos objetivos da empresa.

Diante deste contexto, a IWP- INJECTIWELD PLASTIC, localizada em Chapecó/SC, é uma empresa do ramo de prestação de serviços e surgiu para atender a demanda do mercado agroindustrial referente à recuperação de caixas plásticas com grande valor agregado, que podem ser descartadas ao primeiro sinal de quebra, e também atende ao mercado de pesca, metal mecânica e automotiva, recuperando materiais plásticos e desenvolvendo protótipos e caixas sob medida.

Com a tecnologia empregada pela empresa, produtos antes destinados ao descarte tornam-se novamente utilizáveis, oferecendo ao cliente ótima relação custo x benefício, atendendo a crescente demanda para reciclagem e reutilização de materiais. Fazem parte do quadro funcional da indústria um encarregado de produção, seis auxiliares de produção e um analista administrativo, formando um quadro total de oito funcionários.

Face a necessidade e a importância de um Plano de Cargos e Salários para a empresa, com a finalidade de tentar regularizar e equilibrar a relação cargo, funcionário e salário, surge então o seguinte problema: “Como elaborar um Plano de Cargos e Salários para a IWP- INJECTIWELD PLASTIC?”.

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral:

Elaborar um plano de cargos e salários para a empresa IWP- INJECTIWELD PLASTIC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral acima exposto, pode-se citar como objetivos específicos:

- a) Descrever os cargos existentes atualmente na empresa;
- b) Analisar os cargos atuais da empresa;

- c) Avaliar os cargos existentes atualmente na empresa;
- d) Classificar os cargos descritos;
- e) Estabelecer a estrutura salarial da empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a justificativa é o elemento central de aceitação da pesquisa, deve ser uma apresentação sucinta, mas completa do quão a realização desta pesquisa é conveniente. Ainda segundo as autoras, a justificativa deve lograr de originalidade, importância, viabilidade e disponibilidade, além de trazer qual seria a contribuição da pesquisa para a solução de problemas.

Perante ao exposto, esta pesquisa possui originalidade pelo fato da empresa não possuir um plano de cargos e salários formal, estruturado, que atenda as mínimas demandas de seus colaboradores relacionadas à remuneração, o que a deixa em desvantagem perante o mercado e seus concorrentes, pelo fato de não conseguir reter mão de obra, gerando assim custos com rescisões e novas contratações, além de gerar descontentamento dos colaboradores, por não se sentirem valorizados dentro de seu cargo/função. A implantação de um plano de cargos e salários pode trazer inúmeros benefícios para a empresa em questão, pois é a melhor forma de equilibrar e situar o funcionário em seu salário, cargo/função.

Quanto à importância desta pesquisa, pode-se dizer que a mesma é relevante, pois segundo Pontes (2011), o plano de cargos e salários além de servir de base para o desenvolvimento das pessoas na organização, deve auxiliar para que a empresa de fato consiga reter talentos, reduzir *turnover* e promova realmente o desenvolvimento e integração do profissional na mesma. Corroborando com o autor, Gil (2012) destaca que o plano de cargos e salários é vantajoso, uma vez que garante maior satisfação e envolvimento pessoal, gerando como consequência, maior produtividade.

A presente pesquisa, além de trazer um resgate para este acadêmico do tema gestão de pessoas, pode contribuir para futuros estudos na área, oportunizando que mais empresas que ainda não possuam uma política salarial estruturada, conheçam esta ferramenta que pode trazer inúmeros benefícios para as mesmas.

Este trabalho foi viabilizado pelo fato do acadêmico estar atuando na empresa em questão e assim vivenciar todos os problemas causados pela falta de uma política de

valorização salarial, também por possuir acesso às informações necessárias para a execução do mesmo, bem como estar sendo orientado por um especialista na área de recursos humanos.

Houve tempo disponível para a coleta, bem como para a análise dos dados , e como praticamente não houveram custos, a parte financeira também foi viabilizada. Por fim a empresa demonstra-se interessada em implantar um plano de cargos e salários, e com isso facilitará a realização da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa tem como intuito expor uma revisão na literatura sobre o tema abordado. Para tanto, autores renomados da área Recursos Humanos, como Pontes, Gil, Dessler entre outros, são utilizados a fim de elucidar quais são os passos para implantar uma política salarial dentro da organização, bem como a importância desta para empresa e para as pessoas envolvidas neste processo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>

A gestão de pessoas é entendida como uma função desde a abordagem de Fayol, que em 1916 descreve as funções essenciais existentes em qualquer empresa, funções estas como treinamento, motivação, remuneração e manutenção de pessoal, porém com a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos.

Dessler (2003) descreve que a administração de RH passou por uma evolução dividida em algumas fases, que aconteceu a partir do início do século XX, onde o departamento de recursos humanos era responsável pelo controle de admissões e demissões feitas pelos supervisores, dirigia e administrava o departamento de pagamento e planos de benefícios, ou seja, o trabalho consistia em assegurar que os procedimentos fossem seguidos. Com o surgimento de técnicas mais aprimoradas, como entrevistas e testes, o departamento de RH, passou a desempenhar um papel mais significativo na seleção, treinamento e promoção de funcionários.

Ainda segundo o autor uma fase secundária da evolução aconteceu com o surgimento dos sindicatos, na década de 1930, que fez com que as empresas em sua interação com os mesmos, enfatizassem sua proteção. Já nas décadas de 1960 e 1970, devido o surgimento da legislação sobre a discriminação e também por causa de prejuízos que poderiam ser auferidos por ações judiciais, houve uma importância maior com as práticas efetivas em relação ao pessoal, sendo que o departamento de recursos humanos especializou-se no recrutamento, seleção e treinamento, ganhando status tanto pelo que poderia fazer para proteger a organização de problemas, tanto pela contribuição que dava para a competitividade da empresa, caracterizando uma terceira fase evolutiva.

---

<sup>1</sup> Para este trabalho considera-se Gestão de Pessoas e Recursos Humanos como sinônimos.

A rapidez com que a administração de RH está entrando em uma quarta fase, é demonstrada pela mudança do papel desta área nas organizações, passando de protetora dos interesses da mesma, para planejadora e agente de mudanças, reflexo das atuais empresas, mais achatadas, competitivas, com funcionários mais treinados e comprometidos com os interesses das mesmas (DESSLER, 2003).

França (2011), afirma que a Administração de Recursos Humanos no Brasil passou por seis períodos, como se demonstra no quadro abaixo:

**Quadro 01-** Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Ano/ Período	Características
1930: chamado de <i>pré-jurídico-trabalhista</i>	Caracterizado pela ausência de legislação trabalhista, não havendo por parte do departamento pessoal ou área correlata responsabilidade formal pela gestão de pessoas.
1930-1950: <i>Período burocrático</i>	Neste período houve a criação da legislação trabalhista, surgimento dos primeiros departamentos de pessoal, trabalhando nas rotinas de registros de frequência, pontualidade, absenteísmo, ponto, pagamentos dos salários. Geralmente estes departamentos tinham origem em atividades contábeis.
1950-1960: <i>Período tecnicista</i>	Neste período a administração de RH, adotou o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, que eram compostos por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Foi aí que começou a maior preocupação com a eficiência e desempenho, devido principalmente pela mão de obra não ser mais suprida pelos imigrantes europeus, que já tinham certo nível de educação operária.
1960-1980: <i>período da abordagem sistêmica</i>	Período em que surgiram os primeiros cargos de gerência de RH, cargos esses que tinham como responsabilidade a coordenação dos sistemas de RH. Essas gerências tinham como responsabilidade a integração dos objetivos negociais da organização, com as expectativas dos trabalhadores. Foi nesta fase que o treinamento e desenvolvimento e a alimentação dos trabalhadores tiveram uma grande ênfase.
1980-1990: <i>período das relações industriais integradas</i>	Esta fase tem como característica a integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, ou seja, houve um alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. A modernização que anteriormente aconteceu, na administração como um todo e também na Administração de RH, reduziu-se drasticamente, ao ponto de alguns autores denominarem de “década perdida”. Foi nesse período que surgiram e tornaram-se realidade as células de produção, que foi uma revolução na maneira de produzir nas plantas de fábrica, esse mesmo modelo foi levado para células administrativas, como centros de tele-atendimento. Os treinamentos para formação de lideranças, atividades em equipe, são realizados frequentemente. Várias mudanças ocorreram nos padrões empresariais, principalmente no que se refere aos níveis hierárquicos, com a utilização da metodologia de downsizing e rightsizing, com demissões em massa, entradas de novas tecnologias tanto na produção quanto nos sistemas gerenciais administrativos.
1990 até hoje: <i>reformas estruturais profundas</i>	Com a função do Recursos Humanos passando por um período turbulento, reformas estruturais profundas foram necessárias, como a busca de novas identidades de denominações: gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. A competitividade e os desafios de qualidade são o sinal de vida ou de morte das áreas, dos empregos e da própria organização.

Fonte: Adaptado de França (2011).

A Administração de RH que no século XX era norteadada pelos valores mecanicistas e legalistas, vive novos cenários tendo o desafio de conhecer e integrar vários elementos do ambiente externo, onde os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego sem vínculo de fidelidade, entre outros.

No atual contexto das organizações, a gestão de pessoas eficiente é um diferencial, pois é com um planejamento bem elaborado com a parceria do setor de Recursos Humanos que a organização certamente cria o seu diferencial perante seus concorrentes.

A Administração de Recursos Humanos (ARH), de acordo com Gil (2011), pode ser entendida como uma evolução da Administração de Pessoal e Relações Industriais, que até a década de 60 eram utilizadas como expressão dentro das organizações. O autor continua discorrendo que, isso se deve principalmente a introdução dos conceitos da Teoria geral de Sistemas junto à gestão de pessoal no âmbito das empresas, então a ARH pode ser entendida como a administração de pessoal, baseada em uma abordagem sistêmica.

A Administração de Recursos Humanos, vista como um sistema pode envolver vários subsistemas, como recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, remuneração e benefícios entre outros, exigindo que profissional de RH tenha uma postura diferenciada.

Devido às transformações ocorridas nos últimos tempos, onde as empresas tiveram que enfrentar inúmeros desafios, tanto ambiental como organizacional, como o advento da globalização, evolução das comunicações, tecnologias mais desenvolvidas, competitividade cada vez mais acirrada, muitas destas empresas precisaram se ajustar para sobreviverem e para isso passaram por experiências como a reengenharia, terceirização entre outras, que trouxeram consequências dramáticas para o seu pessoal.

Dalmau e Tosta (2009), retratam que a mudança do foco de atuação da administração de recursos humanos foi necessária, visto que as organizações precisaram adaptar-se aos novos modelos organizacionais. Devido a maneira como a administração de recursos humanos vinha sendo executada dentro das organizações, em que novas convicções acerca do papel das pessoas nas mesmas, juntamente com críticas aos procedimentos adotados até então, ligada a repercussão causada pela terminologia utilizada para designá-la, fez com que surgisse a partir da década de 90 uma nova concepção na maneira de ver as pessoas, não mais como simples peça na engrenagem motora da empresa, como patrimônio, recurso que precisa ser administrado, para que gere o máximo rendimento possível e sim designar as pessoas não mais como empregados, funcionários, mas como cooperadores ou parceiros, surge então a terminologia Gestão de Pessoas.

Complementando o descrito anteriormente, Gil (2011) afirma que o termo *Gestão de Pessoas* foi adotado para substituir Administração de Recursos Humanos, que é a expressão mais utilizada nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas empresas. Ainda segundo o autor, os defensores desta nova nomenclatura, ressaltam que o termo *Administração de Recursos Humanos* é restritivo, uma vez que trata as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos, assim como os recursos materiais e financeiros, já os adeptos da *Gestão de Pessoas*, passaram a designar as pessoas que trabalham nas empresas não mais como empregados, funcionários e sim como colaboradores, cooperadores ou parceiros das organizações, refletindo uma nova concepção acerca das pessoas e das organizações, mesmo que isso não indique que as mesmas fazem ou queiram fazer esta metamorfose de nomenclatura e gerenciamento das pessoas.

A partir disso, as pessoas passam a ter um papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação de seu projeto profissional e pessoal. À empresa cabe estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam trabalhar da melhor forma possível. O resultado é uma maior flexibilidade, melhoria da relação entre pessoas e a eficiência organizacional.

Mas para isso, é necessário que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização, sendo reconhecidas pelas suas habilidades, conhecimentos, capacidades e inteligência (CHIAVENATO, 2010).

Desde o momento que o empregado é visto como parceiro da organização é necessário valorizá-lo, visto que esse dispõe-se a investir seus recursos na mesma e espera-se a obtenção de um retorno satisfatório.

Esses fatos mostram que está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2011, p.24).

A função da Administração de Cargos e Salários, na visão de Nascimento (2001, p.6) é a de “implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse plano a realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador”. Ainda para o autor, as descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes com a realidade organizacional.

Dentro da administração de recursos humanos, existem subsistemas que permeiam a realidade da organização. Eles fomentam estruturas para o recrutamento e seleção de pessoal, auxiliam na definição de políticas de treinamento, influenciam a política de remuneração e recompensas, fomentam bases para a avaliação de desempenho e movimentação de pessoas.

Porém, toda essa estrutura gira em torno dos cargos. Eles precisam estar bem descritos, para que a empresa e o funcionário saibam o que e a maneira como precisa ser feito e um plano de cargos e salários pode ser uma boa ferramenta para tanto.

## 2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários busca conhecer cada atividade desempenhada por cada cargo dentro de uma empresa, criando um sistema de uniformidade salarial e de valorização profissional (NASCIMENTO, 2001).

De acordo com Pontes (2011), o plano de cargos e salários deve servir de base para o desenvolvimento das pessoas na organização, deve integrar todos os programas de RH, como avaliação, treinamento e recrutamento interno, para que a empresa de fato consiga reter talentos, reduzir *turnover* e promova realmente o desenvolvimento e integração do profissional na empresa.

Nascimento (2001) ainda destaca que é inevitável definir palavras chave, como cargo, tarefa, salário e benefícios, que estão interligadas a compreensão do plano como um todo.

Para Paschoal (2001), o cargo pode ser entendido como uma forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem. Corroborando com essa ideia, Dalmau e Tosta (2009, p.87) afirmam que cargo é “o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes, é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa”.

Já no que concerne a tarefa, Dalmau e Tosta (2009), Pontes (2011) e Gil (2011) se complementam, afirmando que tarefa é a atividade individualizada que o empregado ocupante de determinado cargo executa, assim como função é o agregado de tarefas atribuídas aos indivíduos na organização.

No que diz respeito à organização do trabalho através das tarefas necessárias para o desempenho de um cargo específico, Dalmau e Tosta (2009) descrevem que esse processo envolve:

- O conjunto de tarefas e atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo);
- Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas, a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); e
- Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar (autoridade). (DALMAU; TOSTA, 2009, p.87).

No tocante ao salário, este pode ser entendido, como cita Marras (2011), dependendo da forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador.

Os tipos de salário podem ser: nominal, que é aquele escriturado na carteira profissional; efetivo, valor líquido recebido, já descontadas as obrigações legais; complessivo, aquele que adiciona horas extras, horários noturnos, etc.; profissional, no qual a lei ampara um salário específico para algumas profissões; relativo, que compara um salário e outro na mesma empresa; e o absoluto, denominado pelo montante que o empregado recebe (MARRAS, 2011).

De acordo com França (2011) salário é a parcela fixa da remuneração, que é paga regularmente ao empregado e representa o principal componente do mix de recompensa oferecido pela empresa ao esforço de trabalho exercido por este à organização, é ele que define o valor dos profissionais para a mesma.

O salário pode ser determinado por vários fatores como: tempo de serviço, produtividade, lucros gerados ou pela avaliação dos cargos, e ainda depende da demanda, considerando que a oferta de trabalho reduz o seu preço e a escassez de trabalhadores aumenta o preço do trabalho. No entanto, a consequência desse efeito é que sempre que houver mão de obra sobrando, inevitavelmente os salários tendem a baixar (RIBEIRO, 2005).

Quanto ao conceito de remuneração, Wood Junior e Picarelli Filho (2011) discorrem que é tudo que compõe o salário do empregado, seja em valores monetários ou em forma de benefícios ou recompensas. A exemplo: pode-se citar acréscimos salarial por horas extras, insalubridades, periculosidades, plano de assistência médica, participação nos lucros ou resultados, entre outros. Desta forma, pode-se declarar que esses benefícios, legais ou não, que somam-se ao valor do salário recebido, servem como contraprestação ao trabalho.

De acordo com França (2011) a remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa e esta envolve além do salário, a remuneração variável, como por exemplo: participação nos lucros e resultados, participação acionária, entre outros.

Ainda segundo a autora, pode-se citar como objetivos de um sistema de remuneração, o estímulo de desempenho no trabalho, comprometendo os empregados com os objetivos da organização, trazendo resultados que compensem os custos com folha de pagamento, deste modo, deve-se cumprir dentre outros esses objetivos básicos do sistema remuneratório: cumprimento com as obrigações legais, manutenção da equidade e justiça, atração de novos empregados e retenção dos existentes na empresa e controle dos custos.

Mas estes sistemas tradicionais de remuneração não podem ser inflexíveis, excluindo outras formas de organização do trabalho e de direcionamento das estratégias organizacionais. Portanto, as empresas devem utilizar um sistema de remuneração que observe de forma holística as peculiaridades de cada área, setor e função, para que de fato este sistema esteja integrado ao programa de cargos e salários e aos objetivos organizacionais e possa impulsionar os processos de melhoria e o aumento da competitividade (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2011).

Carvalho (2011, p.102) relata que os principais fatores a serem considerados para sugerir uma estrutura salarial são:

- Cenário econômico/social;
- Características do segmento de atuação da empresa;
- O conhecimento necessário aos cargos para o desempenho do negócio;
- Filosofia, política e procedimentos adotados pela empresa; e
- As relações sindicais e os acordos sindicais.

A política salarial é baseada numa estrutura de cargos, e entre os elementos de uma política salarial, podemos citar:

- Piso salarial;
- Mínimo da faixa salarial;
- Reajustes coletivos; e
- Reajustes individuais (englobando promoções, enquadramento nas faixas salariais, e por mérito) (CARVALHO, 2011, p. 106)

A Pesquisa salarial é relevante “quando o objetivo é obter elementos de comparação entre os níveis de remuneração pagos pela empresa e os pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza” (FRANÇA, 2011, p.69).

Com a constante complexidade que as organizações vêm encontrando para remunerar adequadamente seus colaboradores, o que é mais sugerido é que as organizações devem se tornar mais flexíveis e mais criativas no que condiz a sistemas de remuneração.

A implantação de um programa de cargos e salários deve obedecer às seguintes fases:

- a) Primeiramente faz-se o planejamento e a divulgação do plano, elaborando-o, discutindo-o e analisando-o com as chefias para posteriormente divulgá-los aos demais funcionários, e então passa a ser necessário descrever minuciosamente cada cargo existente na empresa, para isso o autor recomenda realizar uma coleta de dados que contenha a especificação do cargo, a titulação etc.. Posteriormente realiza-se a avaliação dos cargos, para tal indica-se a formação de um comitê avaliativo, determinando cargos chaves como base para estabelecer as demais remunerações;
- b) Em segundo lugar, recomenda-se proceder pesquisas salariais junto a algumas empresas que tenham cargos semelhantes. Na posse da média salarial oferecida, pode-se estabelecer uma estrutura salarial que determinará os graus, no qual serão calculados as amplitudes salariais, a curva básica, etc.;
- c) Já na próxima etapa, se desenvolve políticas salariais e de remuneração, definindo os benefícios que serão recebidos, como serão as promoções e os reajustes salariais, bem como os níveis de abrangência;
- d) Por fim, desenvolve-se como será o plano de sucessão de cargos, plano de carreira e de treinamento e desenvolvimento profissional, além de possibilitar uma estrutura definida de programas para que funcionários participem nos lucros ou resultados alcançados pela empresa através de seus esforços (PONTES, 2000, p.32).

Para que o plano de cargos e salários alcance o sucesso esperado, o autor aconselha que este seja implantado com a colaboração de todos os membros de uma empresa, tendo a gerência, nesse ponto, papel fundamental, pois além de conhecerem inteiramente as políticas e os objetivos institucionais, são responsáveis pela produtividade e pela motivação dos subordinados. Sendo assim, é essencial que o trabalho de descrição e especificação de cargos seja minucioso e bem caracterizado pelos funcionários, já que este será o alicerce para poder-se avaliar os cargos da maneira mais coerente possível (PONTES, 2011).

Corroborando com a análise de Pontes (2011), Marras (2011) assegura que os detalhes de cada função que compõem o cargo, identificadas através das frequentes perguntas: o que, como e para que, satisfazem as necessidades exigidas para se obter bons resultados. Além dessa particular, o autor descreve que “a análise de função deve ser capaz de fornecer todas as respostas aos possíveis questionamentos do sistema avaliativo” (MARRAS, 2011, p. 80). Já na visão de Chiavenato (2010) a descrição de cargos deve representar um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades de cada profissional.

Pontes (2011) descreve que na parte de especificação do cargo, há quatro fatos distintos que devem ser analisados para determinar as exigências encontradas em cada atribuição exigida, são eles: requisitos mentais, físicos, de responsabilidade e de condições de

trabalho. Assim, tanto para Marras (2011) quanto para Pontes (2011), a área mental determina os conhecimentos teóricos, experiências, iniciativas e complexidade das tarefas. Já a área física prevê os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo, podendo ser esforço visual, mental ou alguma aptidão física. Na área da responsabilidade repousam as exigências impostas ao cargo, como responder por erros, máquinas, equipamentos e supervisão. E, para finalizar, a área das condições de trabalho, que determinam o local e o ambiente de trabalho em si, bem como os possíveis riscos ao qual o indivíduo estará exposto.

Para cada uma das áreas especificadas, existem fatores específicos nos quais cada um serve de base para diferenciar os cargos. Cada grupo ocupacional apresentará diferentes fatores, assim é necessário distinguir bem em qual o cargo está inserido, se este é operacional, administrativo ou gerencial.

Um ponto que deve ser levado em consideração visto a sua importância, é como os dados serão coletados, a obtenção dos dados a respeito dos cargos pode ser feita utilizando algum método de coleta de informações.

Para Chiavenato (2010), há três métodos que podem ser usados nesta etapa, sendo eles: entrevista, questionário e observação. Para Pontes (2011), são quatro os métodos utilizados, além da entrevista, do questionário e da observação, a combinação desses procedimentos simultaneamente, como questionário mais entrevista, ou questionário mais observação local ou ainda observação local mais entrevista, pode colaborar para abordagens mais abrangentes e de melhores resultados.

Indica-se também a utilização dos mesmos métodos apontados acima, porém aconselha-se o uso de diários ou registros do participante como artifícios eficazes e minuciosos. Essa técnica funciona na dinâmica de que o funcionário registre em um diário, ou em outro meio, cada atividade realizada por ele diariamente, desde a mais simples a mais complexa, alertando-se, no entanto, quanto ao exagero nas descrições, devendo manter registros cronológicos para possibilitar a contraposição dessas variáveis (DESSLER, 2003).

Cada empresa exigirá um método específico, não havendo um procedimento mais eficiente ou eficaz que outro. Cada estrutura organizacional possui tipos próprios de atividades, fluxos de trabalho e funcionários característicos, o que determina qual método trará mais resultado ao trabalho do que outro, que, apesar de eficiente, pode não apresentar-se adequado para aplicação na empresa em questão.

A próxima etapa é a avaliação de cargos. Pontes (2011) defende que é através desta avaliação que são estabelecidos os valores relativos a cada cargo, nos quais se determinará os

salários e demais benefícios a serem pagos. O autor sugere que, assim, seja escolhido um comitê de avaliação de cargos, estabelecendo cargos-chaves, para quando se tratar de uma empresa de grande porte e que sejam utilizados métodos conjuntos para avaliar os cargos. O mesmo continua, relatando que é nesta etapa que os cargos de cada fator são avaliados e comparados, anotando os pontos que cada cargo obteve para determinar os diferentes graus de importância e, portanto, a hierarquia de cargos.

Gil (2012) discorre que a avaliação de cargos estabelece o valor relativo de cada cargo, tendo como objetivo ordenar os mesmos de acordo com a sua importância na organização. Por meio desse processo é que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos, promovendo o equilíbrio interno dos mesmos, confirmando com o descrito pelo autor anterior.

Nesta fase avaliativa seria aconselhável o acompanhamento de especialistas em salários, que tenham domínios matemáticos e estatísticos, objetivando a utilização de metodologias adequadas à obtenção dos resultados finais do plano (MARRAS, 2011).

Dentre os métodos mais conhecidos e utilizados pelas empresas na avaliação de cargos estão os não quantitativos, considerados mais simples e de fácil aplicação, já que utilizam processos de escalonamento e/ou graus predeterminados. Esse método, no entanto, não apresenta dados finais confiáveis, devido à subjetividade da avaliação. O outro método mais conhecido é o quantitativo, usando como técnicas os procedimentos dos pontos ou de comparação de fatores.

No método por pontos, Pontes (2011) diz que o processo é mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são mais aceitos pelos colaboradores da empresa. Este método consiste na seleção de fatores que sejam comuns na maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional, sendo que ao mesmo tempo estes demonstrem as peculiaridades de cada cargo existente na organização.

Tais fatores são dispostos em forma gradual, onde são descritos seus níveis de dificuldade, de forma crescente, e cada nível de dificuldade (grau) recebe determinados números de pontos, também crescentes, estes fatores servem para mensuração das diversas dimensões de cada cargo (PONTES, 2011).

Ainda segundo o autor, é através dos pontos totais percebidos pelos cargos que é estabelecida a hierarquia de cada cargo avaliado.

Gil (2012) descreve que o método por pontos consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, atribuindo a

cada um destes certo número de pontos. Para tanto o autor destaca que devem ser observados alguns procedimentos para o desenvolvimento desse método, tais como, selecionar os cargos a serem avaliados, determinar os fatores de avaliação, graduar estes fatores e ponderá-los, para após atribuir pontos aos graus de acordo com a importância relativa do cargo na organização.

No entanto existe uma resistência por parte de algumas empresas na aplicação desse método, pois é considerado moroso e de alto custo, além de exigir treinamento específico para os avaliadores (GIL, 2012).

Nascimento (2001) reafirma que esse método proposto, dos pontos, pretende minimizar o erro na prática de classificação de cargos, determinando salários que proporcionem meios à direção das empresas, no processo de tomada de decisão, para análise e aprovação da estrutura hierárquica dos cargos.

Já no método de comparação de fatores, pouco utilizado, a análise consiste em escolher fatores como critérios avaliativos, o que pode ou não agregar valor estimado aos cargos (PONTES, 2011).

Para Snell e Bohlander (2009), a análise de cargos serve para justificar descrições de cargos e outros procedimentos de seleção. Para eles, cinco métodos são utilizáveis para essa finalidade, a análise funcional de cargos, o sistema de análise de posição, o método do incidente crítico, a análise da relação de tarefas e a análise informatizada de cargos.

De acordo com Pontes (2011), as duas formas utilizadas pela administração de cargos e salários para a análise de cargos são a forma clássica e por competências, sendo que a mais utilizada é a primeira, porém há uma tendência nas organizações para a análise por competências, mas esta ainda está restrita a empresas menos tradicionais.

São necessárias duas etapas para a análise dos cargos, sendo estas a coleta dos dados e a descrição e especificação dos cargos, onde Pontes (2011) afirma que a descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante. Assim, ao descrever suas atividades, o ocupante deve levar em consideração os requisitos que o cargo exige e não os conhecimentos particulares e específicos que o funcionário possui, constatando-se dispensáveis neste caso.

O mesmo autor saliente que a descrição de cargos é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. Complementando Pontes (2011), Marras (2011) ressalta ainda que, além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra também os requisitos

que o cargo exige, como: escolaridade, experiência, responsabilidades e condições de trabalho.

Quanto ao sistema de avaliação, Pontes (2000) relata que a administração de salários repousa num desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. Evidenciando, deste modo, que, quanto mais fiéis e íntegras forem as informações prestadas pelos ocupantes, sólidas e firmes serão as avaliações dos cargos, resultando um plano de cargos e salário justo e confiável.

Após a conclusão de todo este trabalho, o resultado é o catalogo de cargos, que é o conjunto de atribuições e especificidade que cada cargo possui, ou seja, um manual com “a compilação de todas as descrições de cargos da empresa, dividindo-os por áreas, conforme a estrutura existente na organização” (MARRAS, 2011).

Para ilustrar as fases da análise de cargos anteriormente contextualizadas, apresenta-se o quadro abaixo.

**Quadro 02- Fases da analise de cargos**

<b>Coleta de dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha da técnica de coleta de dados</li> <li>• Coleta de dados</li> </ul>
<b>Descrição e especificação de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junção das funções de mesma natureza e especificação para formação dos cargos</li> <li>• Redação da descrição dos cargos</li> <li>• Redação da especificação dos cargos</li> <li>• Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização</li> <li>• Catalogo dos cargos</li> </ul>

Fonte: Pontes (2011).

A etapa de análise de cargos é complexa e requer muita exatidão para evitar quaisquer distorções ou conflitos, portanto, é necessário o envolvimento e a efetiva participação de todos os integrantes da empresa, em especial dos gerentes e chefias. Estes, como servem de referência para os subordinados, propiciam a maior transparência e confiabilidade no momento de transmitir as informações solicitadas, oferecendo, desta maneira, mais conhecimento e segurança dos dados, garantindo a credibilidade do plano a ser implantado.

A análise de cargos tem por finalidade obter da forma mais realista como são os cargos da empresa, para tanto é necessário o uso de métodos apropriados e seguindo algumas considerações, de modo que a descrição possa ser usada efetivamente para a elaboração de um planejamento de carreiras, assim como para os outros subsistemas de recursos humanos na organização. Se houver falhas nesta etapa, todas as outras serão afetadas e o plano não vai atingir o objetivo no qual foi designado.

De acordo com Marras (2011), para implementar e definir uma estrutura salarial uma empresa necessita criar, com antecedência, a sua política salarial e em seguida o posicionamento salarial, este citado por Carvalho (2011, p. 110), esclarecendo que se pode “definir cada zona salarial, de acordo com a sua representação percentual da faixa salarial, pela sua abrangência, ou dimensão nos salários do mercado ou do daquele perfil de profissional”. A autora complementa ainda, citando que se deve fazer também as faixas salariais e amplitudes das mesmas. Depois de realizados todos os procedimentos até aqui apresentados, pode-se finalizar o documento e implantar o plano de cargos e salários.

De acordo com Pontes (2011) para que a implantação do plano seja efetiva é necessário que este siga as etapas de: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, políticas de remuneração e carreiras profissionais. Ainda segundo o autor, é necessário que haja clareza e integração de todos os envolvidos, não deixando qualquer dúvida sobre as regras e políticas traçadas, e para que estes sintam-se “donos” do mesmo.

Complementando esta ideia, Marras (2011), descreve que para o plano ser implantado, aceito e aderido pelos funcionários, estes devem compreendê-lo corretamente e para isso a empresa deve envolver os mesmos em todas as ações, desde a divulgação até a implantação, pois se eles estiverem integrados em todas as etapas, as possibilidades de sucesso do plano são significativas.

Realizadas estas ponderações, a próxima parte deste trabalho são os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos dizem respeito à metodologia a ser utilizada para o estudo em questão. Conforme Fiorese (apud DREHMER 2006, p. 43), “a metodologia é o conjunto de processos pelos quais é possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo”.

Neste caso a metodologia serviu como caminho a ser trilhado para que se atinjam os objetivos da pesquisa, do modo que o pesquisador se aproximou do seu objeto de estudo e como o mesmo foi abordado.

Diante desta base, Lakatos e Marconi (2010, p.65) estabelecem que “a utilização de métodos científicos não é dá alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”, sendo assim o método é um conjunto de atividades sistemáticas que visam alcançar o objetivo detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Ainda, segundo Roesch (1999), a metodologia deve descrever quais são os tipos de pesquisa, as técnicas de coletas de dados e as formas de análise dos dados que serão utilizados no projeto, definindo assim como este será realizado.

Este estudo foi desenvolvido para atender o objetivo geral deste trabalho, e tal descrição e análise só pode ser obtida após uma coleta e análise de dados, desse modo é relevante uma explanação sobre como a pesquisa em questão procedeu para obter tais respostas. O delineamento do estudo foi criteriosamente definido, de modo a identificar por meio de métodos e técnicas, de modo confiável, a resposta para a pergunta tema de pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa trata da implantação de um plano de cargos e salários para a empresa IWP- InjectiWeld Plastic. Para que fosse proposto o plano de cargos e salários, a presente pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativa, pois busca o estudo do por que do problema, neste caso, como não existe um plano de cargos e salários delineado na empresa, como elaborar um Plano de Cargos e Salários para a IWP- INJECTIWELD PLASTIC.

Gonsalves (2007) orienta no sentido que essa abordagem preocupa-se com a compreensão, a interpretação do fenômeno, considerando o seu significado. A pesquisa qualitativa é indicada quando o propósito do projeto a ser desenvolvido é propor ou melhorar

a qualidade de um plano, vindo ao encontro do objetivo deste trabalho que é propor um plano de cargos e salários para a IWP- InjectiWeld Plastic,

Na mesma base de estudo Guimarães L., Martins e Guimarães P. (2004) descrevem os estudos qualitativos como sendo mais flexíveis e particulares ao objeto de estudo. “O investigador observa as pessoas e as interações entre elas, participando de atividades, entrevistando pessoas-chave, conduzindo histórias de vida ou estudos de caso e/ou analisando documentos já existentes” (GUIMARÃES L.; MARTINS; GUIMARÃES P., 2004, p.80).

A importância deste escopo de métodos está diretamente relacionada com os objetivos do pesquisador, caracterizando-se a uma pesquisa aplicada, onde Lakatos e Marconi (2010) descrevem que tal pesquisa é destinada a investigar um problema quanto sua aplicabilidade, o que caracteriza o presente trabalho, pois está se estudando a aplicação/implantação de um plano de cargos e salários na organização.

Para determinação dos percursos na metodologia, Vergara (1998) classifica-os quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, a pesquisa em questão é classificada como descritiva, e quanto aos meios se define como uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa descritiva segundo Gonsalves (2007, p. 67) “objetiva escrever as características de um objeto de estudo”, no caso a implantação de um plano de cargos e salários na IWP-InjectiWeld Plastic. Esta exposição também é identificada por Vergara (1998, p. 45) no seguinte trecho: “a pesquisa descritiva expõe as característica de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Sob esta perspectiva, Gil (2010), discorre que a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e a observação sistemática identifica a pesquisa descritiva. Destacam-se também aquelas que visam relatar características de grupos, definição de um processo numa organização, no caso do presente estudo, a apresentação das etapas de implantação de um plano de cargos e salários na empresa e seus possíveis benefícios, estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc.

Ainda como discorre Gil (2002, p. 42) pesquisas descritivas “acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”. Essas peculiaridades são obtidas segundo Lakatos e Marconi (2010) especialmente pela observação participante, geralmente tendo como característica uma

amostragem flexível. Complementando Gil (2002) descreve que outra característica da pesquisa descritiva está em técnicas padronizadas de coleta de dados, seja por meio de observação ou questionários. Diante disso, se afirma que:

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc. (GIL, 2002, p. 42).

A partir da contextualização e das definições quanto aos meios e aos fins da presente pesquisa e o direcionamento desta, é possível definir os melhores métodos para coletar dados, métodos estes que devem ser definidos com a maior criticidade possível, pois a credibilidade da pesquisa está diretamente atrelada aos indivíduos e aos métodos utilizados.

Quanto aos meios, a presente pesquisa caracterizou-se como pesquisa de campo, pois “busca a informação diretamente com a população pesquisada” (GONÇALVES, 2007, p. 68). Já no que tange a coleta de dados, (SEVERINO, 2007, p. 123) discorre que “a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem”, ou seja, os dados são coletados pela observação das situações.

A pesquisa e a análise dos dados deste trabalho se desenvolveu através da busca direta das informações com os colaboradores da IWP - Injectiweld Plastic, que pode ser compreendido como a busca direta da informação na população do estudo. A referida pesquisa requer que o pesquisador esteja presente no momento em que os fatos ocorram, o que acontece com o pesquisador deste estudo, pois o mesmo encontra-se no cargo de Analista Administrativo.

De acordo com Gonçalves (2007), tanto as investigações de caráter exploratório, quanto descritivas, são as que mais utilizam este tipo de prática. Lakatos e Marconi (2010) orientam que uma pesquisa bibliográfica é necessária para este tipo de pesquisa, para que sirva de base para o assunto em questão, e que a determinação da amostra deve ser representativa e satisfatória para respaldar as considerações.

Os tipos de pesquisas definidas conforme os procedimentos de coleta se caracterizam por uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa participante e um estudo de caso. No que tange a pesquisa bibliográfica, ou ainda segundo vários autores pesquisa documental, está se faz necessário para compor o relatório de estudo sobre o tema em que questão, e como descrito anteriormente, servirá para embasar a pesquisa de campo. “A pesquisa bibliográfica merece tratamento destacado” (SANTOS, 2007, p. 104), pois ainda segundo o autor, ela sempre é

associada a qualquer tipo de pesquisa, e por meio dela há outras percepções e posições que podem servir, tanto para embasamento quanto para comparações ou mesmo para o conhecimento daquilo se que pretendia pesquisar por conta própria (SANTOS, 2007).

No tocante a este trabalho, a pesquisa bibliográfica foi na maioria em livros de autores da área de Recursos Humanos, também foram utilizados meios eletrônicos, como o portal de periódicos da CAPES, mas o numero de periódicos com qualidade e voltados ao assunto abordado neste estudo é muito pequeno, já quando não é aplicado nenhum tipo de filtro um grande número de periódicos é mostrado, contudo sem associação ao tema deste trabalho. Para demonstrar o descrito anteriormente, segue quadro com pesquisa realizada no portal de periódico CAPES no dia 22 de Fevereiro de 2016.

**Quadro 03-** Pesquisa realizada no Portal de Periódicos CAPES

<b>Passo 1</b>	<b>Passo 2</b>	<b>Passo 3</b>	<b>Passo 4</b>	<b>Passo 5</b>
<i>Descritor</i>	<i>Total de periódicos sem critérios de inclusão</i>	<i>Artigos com inclusão dos seguintes critérios:</i>	<i>Artigos com inclusão dos seguintes critérios:</i>	<i>Artigos que poderão ser usados na pesquisa</i>
		<i>Artigos em português e dos últimos 5 anos</i>	<i>Artigos revisados por pares</i>	
<i>Plano de cargos AND Salários</i>	14	4	4	2
<i>Plano de Carreira</i>	869	197	162	1
<i>Administração de Cargos AND Salários</i>	183	37	29	0
<b>Total</b>	<b>1066</b>	<b>238</b>	<b>195</b>	<b>3</b>

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES, 2016.

Ao analisar o quadro acima, fica claro que quando não é aplicado nenhum filtro para a pesquisa, um grande número de periódicos aparece, no entanto sem nenhuma relação com o objeto de estudo desta pesquisa, e quando tem alguma relação com o assunto abordado, tratam de políticas salariais voltadas para o poder publico e não para empresas privadas. Quando selecionado o critério de revisão por pares, o número de trabalhos cai acentuadamente, ficando no final do passo 05, somente 03 artigos de periódicos que poderão ser utilizados como fonte de pesquisa para este trabalho.

No que tange ao estudo de caso, conforme coloca Yin (2005), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo empírico que investiga algum fenômeno, preferencialmente

atual, dentro de seu próprio contexto de realidade apresentada. Tal procedimento visa permitir o maior conhecimento, detalhadamente, de um determinado objeto ou questão específica através da exploração, descrição e análise dos dados e fatos ocorridos. Ainda, de acordo com o autor, tal estudo permite efetuar análise das condições contextuais pertinentes, bem como facilita a compreensão dos fenômenos a serem estudados, baseando-se em múltiplas fontes de evidência.

No ponto de vista de Gonçalves (2007), o estudo de caso se caracteriza por selecionar um objeto de pesquisa limitado, ou seja, privilegia um caso em particular, no presente estudo, a IWP-InjectiWeld Plastic e tem como objetivo geral auxiliar na tomada de decisão sobre uma adversidade, indicando possibilidades para a solução da mesma. Neste sentido, Zanella (2007) e Vergara (2013) se complementam ao discorrerem que esse modelo de estudo tem caráter de profundidade e detalhamento, o que se ajusta a pesquisa realizada, visto sua profundidade e detalhamento na área de aplicação deste estudo, no caso os setores de produção e administrativo, e quanto à amplitude, considerada de grande amplitude, pois contempla todos funcionários da organização, sujeitos da referida pesquisa.

### 3.2 UNIDADE DE ANALISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A coleta de dados deste estudo deu-se na unidade de pesquisa IWP-InjectiWeld Plastic Indústria e Serviços de Plástico EIRELI ME, onde os sujeitos da pesquisa são todos os colaboradores da empresa, num total de 08, distribuídos entre os setores de produção e administrativo, sendo que por tratar-se de uma microempresa, esta contém apenas 03 cargos, Auxiliar de Produção, Encarregado de Produção e Analista Administrativo.

Entende-se como setor de produção a área da empresa destinada a realização das atividades de carga, descarga, recuperação, lixamento e lavagem dos materiais recuperados pela empresa, onde estão lotados 06 Auxiliares de Produção e 01 Encarregado de Produção.

Já no setor Administrativo está lotado 01 Analista Administrativo, sendo responsável pelo gerenciamento da unidade.

Devido ao número reduzido de sujeitos pesquisados, não foram definidas pessoas-chaves da pesquisa e nem excluído qualquer indivíduo, pois a referida pesquisa foi realizada na empresa como um todo.

Quanto ao perfil dos indivíduos da unidade de pesquisa, todos são do sexo masculino, a idade, suas funções e escolaridade, estão dispostas no quadro a seguir:

**Quadro 04-** Relação de cargos, idade, gênero e escolaridades dos sujeitos da pesquisa

CARGO/FUNÇÃO	IDADE	GENERO	ESCOLARIDADE
Auxiliar de Produção	18 anos (2) 19 anos (3) 20 anos (1)	Masculino	Ensino Fundamental Compl. (4) Ensino Médio Compl. (2)
Encarregado de Produção	21 anos	Masculino	Ensino Técnico/ superior em andamento
Analista Administrativo	40 anos	Masculino	Superior em andamento

Fonte: Dados primários, 2016.

Observado o quadro acima, pode-se verificar que a maioria dos indivíduos do cargo de Auxiliar de produção são jovens e possuem apenas ensino fundamental, talvez isso se deve ao tipo de trabalho realizado, caracterizado como simples, manual e rotineiro, trazendo certa dificuldade para a organização na contratação da mão de obra com idade superior e maior escolaridade. Também é notável que a empresa preocupa-se em contratar mão de obra com escolaridade maior, em cargos que demandam de mais responsabilidade, como demonstrado no cargo de Encarregado de Produção e Analista Administrativo.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Como procedimento de coleta de dados da presente pesquisa, utilizou-se do método de questionário, que segundo Pontes (2011), é um dos métodos mais utilizados e indicados para todos os grupos operacionais, visto que é o mais rápido para a obtenção das informações e também é o mais econômico de todos os métodos.

A aplicação dos questionários abrange todos os sujeitos da pesquisa, no caso 8 funcionários da IWP - InjectiWeld Plastic. Segundo a definição de Vergara (1998) população é o número de habitantes de um local que possuem características que são o objeto do estudo. Devido ao número reduzido de colaboradores, optou-se pela entrega do questionário sob supervisão direta do aplicador e o período de distribuição e recolhimento dos mesmos se deu durante as duas primeiras semanas do mês de Março de 2016.

Este método, segundo Gil (2010), confirma que o uso de técnicas padronizadas, como o caso do questionário, é consequência de uma pesquisa descritiva, então, nada mais coerente que presenciar e atender diretamente as dúvidas surgidas com a sua realização. Ressalta-se que, antes da entrega dos questionários, deve-se realizar uma pequena reunião com todos os

funcionários, cujos objetivos para o trabalho deverão ser expostos e previamente orientados quanto ao preenchimento correto.

Segundo as escolhas acima apontadas, Pontes (2011) orienta que ao usar o método de questionários, deve-se, momentos antes de sua distribuição, esclarecer os objetivos da análise de cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto a sua real aplicabilidade aos colaboradores. Tal fato inspira esses trabalhadores a responder de forma adequada e bem descritiva suas funções, procurando atender da melhor maneira o que lhes foi solicitado, sendo que o mesmo apresenta-se como ferramenta para sua progressão dentro da empresa.

Também como procedimento de coleta de dados, usou-se da observação participante, que na descrição de Lakatos e Marconi (2010), é a técnica pela qual o pesquisador integra-se e participa das atividades normais de um grupo, para compreender o sentido de “dentro” daquele grupo, sendo uma participação direta e pessoal. porém as mesmas ressaltam que o observador participante enfrenta dificuldades para manter a objetividade, pelo fato da influencia exercida pelo mesmo no grupo.

Complementando a ideia das autoras anteriormente citadas, Vergara (2009) discorre que a observação participante é uma situação de pesquisa em que o observador e os observados encontram-se numa relação face a face no ambiente dos observados, onde estes são vistos não somente como objetos de pesquisa, mas também como sujeitos que interagem em uma pesquisa.

Este método foi utilizado pelo fato do pesquisador fazer parte do grupo de funcionários da empresa e o mesmo conviver com essa realidade diariamente, sentindo as necessidades de cada colaborador e tendo conhecimento de todas as atividades de cada funcionário, o que facilita a observação e por consequência a resolução de qualquer dúvida surgida durante o processo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Depois de realizada a coleta dos dados necessários para esta pesquisa, estes foram analisados e interpretados.

A análise dos dados é uma das partes mais importantes da pesquisa, pois é a partir dos resultados obtidos pela mesma, que são sugeridas as maneiras de solucionar as causas do problema. A análise tem por objetivo organizar e sumarizar os dados, de tal forma que seja

possível fornecer as respostas necessárias para o problema que foi proposto a ser investigado (GIL, 2010).

Diante deste contexto, a análise dos dados coletados deste trabalho deu-se através da análise de conteúdo, que segundo descreve Appolinário (2011) tem por finalidade a busca do significado de materiais textuais, em que consiste na interpretação teórica das categorias. Sendo assim, se constituiu as relações entre o questionário e a base bibliográfica sobre o tema, o que no caso deste trabalho, não é só feita de forma não estatística, isto é, são analisados o conteúdo dos questionários aplicados, além dos demais dados que foram coletados no decorrer da pesquisa e também são examinadas as tarefas e funções de cada cargo, bem como a remuneração oferecida pela empresa aos ocupantes dos cargos, a fim de definir a estrutura salarial e propor o plano de cargos e salários para a empresa.

Para ilustrar o procedimento adotado, segue quadro com todos os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados desta pesquisa:

**Quadro 05-** Instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados

<b>Objetivo específico</b>	<b>Instrumentos de coleta</b>	<b>Análise</b>
Descrever os cargos existentes atualmente na empresa	Questionário	Análise de Conteúdo
Analisar os cargos atuais da empresa;	Questionário e observação participante	Análise de Conteúdo
Avaliar os cargos existentes atualmente na empresa;	Questionário e observação participante	Análise de Conteúdo
Classificar os cargos descritos;	Questionário e observação participante	Análise de Conteúdo
Estabelecer a estrutura salarial da empresa	Observação participante e Análise documental	Análise de Conteúdo

Fonte: Dados primários (2016)

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização deste trabalho, não houveram limitações que pudessem influenciar de forma impactante no resultado do mesmo.

Como o acesso as informações, documentos e aos funcionários ocorreu sem restrições por parte da organização, pôde-se obter os dados necessários para que as descrições dos cargos retratassem a realidade de cada tarefa no dia a dia da empresa, tornando o plano de cargos e salários adaptado a situação atual da empresa.

Pode-se considerar apenas como limite, o pequeno número de cargos e funcionários que a empresa dispõe e também certa dificuldade por parte dos sujeitos da pesquisa para

entendimento e por consequência resposta de algumas questões do questionário, porém isso não interfere na aplicação do método escolhido.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com os dados históricos da organização, bem como sua respectiva análise.

### 4.1 HISTORICO DA EMPRESA

A IWP-InjectiWeld Plastic é uma empresa familiar que foi fundada em agosto de 2012 por solicitação de uma agroindústria da região que, para reduzir seus custos de produção necessitava encontrar uma forma de recuperar seus contentores (caixas) plásticos, utilizados na armazenagem de matéria prima em suas diversas unidades.

A empresa iniciou suas atividades em um pequeno espaço alugado na cidade de Chapecó-SC, com uma estrutura organizacional deficitária, somente 02 funcionários na linha de produção, onde os próprios donos faziam toda a coordenação da mesma e limitando-se a algumas poucas unidades recuperadas durante o mês.

Com o passar do tempo, após o primeiro ano de instalação, devido ao crescimento do setor agroindustrial, principalmente pelo aumento das exportações de carne suína, houve um incremento da demanda de contentores para recuperação e conseqüentemente a empresa necessitou adequar-se a este novo cenário, foi então que a organização mudou-se para um barracão de 600m<sup>2</sup>, mais próximo da unidade que centraliza a estocagem do material para reforma.

Este crescimento obrigou a organização a buscar melhorias em sua forma de gestão para que sua estrutura organizacional acompanhasse tal crescimento e uma destas melhorias é na gestão de pessoas, onde a empresa procura uma forma de valorização e retenção da mão da obra contratada, através da implantação de um plano de cargos e salários.

Atualmente a empresa também atende ao mercado de pesca, metal mecânica e automotiva, recuperando materiais plásticos e desenvolvendo protótipos e caixas sob medida. Com a tecnologia empregada pela empresa, produtos antes destinados ao descarte tornam-se novamente utilizáveis, oferecendo ao cliente ótima relação custo x benefício, atendendo a crescente demanda para reciclagem e reutilização de materiais.

Fazem parte do quadro funcional da indústria um encarregado de produção, seis auxiliares de produção e um analista administrativo, formando um quadro total de oito funcionários.

Através da aplicação do questionário, foi possível relatar as atividades diárias de cada colaborador, dentro de seu cargo, a fim de descrever o catálogo de cargos adaptado a organização, para posteriormente implantar o plano de cargos e salários na empresa, como consta a seguir.

## 4.2 CATÁLOGO DE CARGOS

O catálogo de cargos é a última etapa da análise de cargos, e é caracterizado como um aglomerado de todas as descrições dos cargos existentes na empresa.

Esse processo de descrição do cargo consiste em elencar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao ocupante de cada cargo, formando a relação de cargos da empresa.

### 4.2.1 RELAÇÃO DE CARGOS

A descrição dos cargos três cargos encontrados na IWP-INJECTIWELD PLASTIC, bem como as especificações de cada um, demonstrando de modo detalhado todas as atividades desempenhadas pelos funcionários da empresa, está contemplada no quadro 6, na próxima página.

**Quadro 06-** Descrição cargo Auxiliar de Produção

<b>TÍTULO DO CARGO: Auxiliar de Produção</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> É responsável por realizar as atividades no setor produtivo, seguindo as normas e padrões pré-definidos.
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar a descarga das caixas a serem recuperadas, com auxílio da paleteira manual;</li> <li>* Realizar a separação das caixas em níveis (1, 2, 3), conforme o estado em que se encontram, para a posterior recuperação;</li> <li>* Efetuar a abertura das fissuras, com auxílio de retífica, para agilizar o aquecimento da solda;</li> <li>* Efetuar a solda de todas as fissuras (rachas) encontradas nas caixas, com a pistola Drader;</li> <li>* Retirar o excesso de produto proveniente da solda com auxílio de espátula;</li> <li>* Realizar o corte das placas de polietileno com auxílio de serra, para confecção de remendos;</li> <li>* Fazer remendos com placa de polietileno nas caixas, conforme necessidade;</li> <li>* Efetuar a substituição dos pés das caixas, conforme necessidade;</li> <li>* Lixar as caixas soldadas com auxílio de lixadeira, para que a solda fique lisa e visualmente apresentável;</li> <li>* Realizar a lavagem das caixas, com água e detergente específico, a fim de retirar todo resíduo proveniente da lixa, bem como toda sujidade da caixa;</li> <li>* Transportar as caixas lavadas até o local específico, para posterior expedição;</li> <li>* Realizar a inspeção nas peças, para detecção de possíveis não conformidades nas mesmas;</li> <li>* Retornar à produção, as caixas fora de padrão, para correção das anomalias;</li> <li>* Efetuar o carregamento das caixas soldadas, com auxílio de transpaleteira manual;</li> <li>* Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalhos;</li> <li>* Executar outras atividades correlatas às acima descritas, a critério do seu superior imediato.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÕES:</b> <p><b>-Instrução:</b> Ensino fundamental.</p> <p><b>-Conhecimento:</b> O cargo não exige conhecimento específico.</p> <p><b>-Experiência:</b> Não é necessário ter experiência, pois a mesma será adquirida no decorrer da execução das atividades.</p> <p><b>-Complexidade e iniciativa:</b> Trabalho rotineiro, com complexidade mínima, algumas variações seguindo normas pré-definidas. É supervisionado constantemente pelo encarregado de produção. Deve ter iniciativa para saber como executar da melhor forma as tarefas.</p> <p><b>-Responsabilidades por numerários:</b> É responsável pelo cuidado com o maquinário utilizado durante seu trabalho.</p> <p><b>-Responsabilidades por dados confidenciais:</b> Não é responsável por dados confidenciais.</p> <p><b>-Responsabilidade por contatos:</b> Contatos pessoais referentes a assuntos de rotina, transmitindo e recebendo informações para executar os trabalhos.</p> <p><b>-Responsabilidades por erros:</b> O trabalho apresenta pouca possibilidade de erro. O provável erro consiste na realização inadequada das atividades, que é facilmente detectado e sanado, gerando consequências pouco significativas.</p> <p><b>-Condições do ambiente de Trabalho:</b> O trabalho exige esforço físico e visual médio, leve concentração mental, com possibilidades de acidentes que provoquem lesão funcional leve, como queimaduras, cortes, alergia em decorrência da exposição a pó e contato com produtos químicos.</p>

Fonte: Dados primários (2016)

**Quadro 07-** Descrição cargo Encarregado de Produção

<b>TÍTULO DO CARGO: Encarregado de Produção</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b> É responsável por coordenar as atividades da equipe e do setor, gestão das pessoas, atividades administrativas da produção.
<b>ESCRICÃO DETALHADA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordenar as atividades da equipe e do setor;</li> <li>* Efetuar a gestão das pessoas;</li> <li>* Realizar vistoria diária na estrutura;</li> <li>* Efetuar o preenchimento das planilhas de gestão de resultados da produção;</li> <li>* Liderar os funcionários cobrando qualidade das tarefas e o cumprimento das metas estabelecidas;</li> <li>* Realizar o monitoramento das atividades;</li> <li>* Analisar e interpretar os dados;</li> <li>* Fazer reunião semanal e repassar o resultado da semana anterior;</li> <li>* Realizar vistoria das caixas a serem entregues;</li> <li>* Fazer controle da matéria-prima;</li> <li>* Solicitar compra de matéria-prima;</li> <li>* Fazer controle do estoque de caixas a serem recuperadas;</li> <li>* Repassar os dados a diretoria;</li> <li>* Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;</li> <li>* Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalhos e documentação;</li> <li>* Executar outras atividades correlatas às acima descritas, a critério do seu superior imediato.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÕES:</b> <p><b>- Instrução:</b> Ensino Superior completo ou cursando em áreas afins;</p> <p><b>-Conhecimento:</b> Habilidade para trabalhar gerenciando pessoas e processos de produção;</p> <p><b>-Experiência:</b> É necessário experiência de 01 a 02 anos em coordenação de equipes e processos produtivos;</p> <p><b>-Complexidade e iniciativa:</b> Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para soluções de problemas diversificados. Exige discernimento nas tomadas de decisões.</p> <p><b>-Responsabilidades por numerários:</b> É responsável por todo patrimônio relacionado à produção.</p> <p><b>-Responsabilidades por dados confidenciais:</b> É responsável pelas informações confidenciais (demissão de colaboradores, e questões financeiras da produção), cuja divulgação pode provocar perturbações internas.</p> <p><b>-Responsabilidades por Contatos:</b> Contatos frequentes com colaboradores e outros setores, exigindo certo discernimento.</p> <p><b>-Responsabilidades por erros:</b> Trabalho com possibilidade de erros eventuais, como falha no preenchimento das planilhas de produção, e falha na inspeção das caixas. Tem consequências significativas, pois pode gerar inexactidão dos dados e insatisfação dos clientes.</p> <p><b>_ Responsabilidade por supervisão:</b> Envolve supervisão de subordinados.</p> <p><b>-Condições do ambiente de trabalho:</b> O trabalho exige esforço físico leve, acentuada concentração mental, esforço visual normal. Possibilidade reduzida de acidente. Pode ocorrer alergia em decorrência a exposição a pó.</p>

Fonte: Dados primários (2016)

**Quadro 08-** Descrição cargo Analista Administrativo

<p><b>TÍTULO DO CARGO: Analista Administrativo</b></p>
<p><b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</b>  É responsável por executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração e finanças. Preparar documentos para admissão e demissão de funcionários. Controlar benefícios, folha de pagamento, férias e outras rotinas trabalhistas. Controlar fundo fixo para pequenas despesas da empresa. Organizar, controlar e arquivar documentos gerais da empresa.</p>
<p><b>DESCRIÇÃO DETALHADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar admissão de funcionários, recolhendo e enviando os documentos necessários à matriz;</li> <li>* Conferir e repassar os documentos de admissão ao funcionário com a coleta de assinaturas;</li> <li>* Confeccionar declarações diversas;</li> <li>* Cadastrar cartão dos funcionários no sistema que registra os horários de entradas e saídas dos mesmos (cartão ponto);</li> <li>* Efetuar frequência e conferência dos horários trabalhados pelos funcionários através do relatório de registro do ponto;</li> <li>* Controlar a realização de exames médicos periódicos e audiometrias na empresa;</li> <li>* Lançar atestados de licenças médicas e saídas justificadas;</li> <li>* Executar procedimentos para programação de férias anuais dos funcionários;</li> <li>* Fazer o pedido do benefício de Vale transporte junto as empresas, quando for necessário;</li> <li>* Receber e conferir os comprovantes de descontos a serem lançados em folha de pagamento;</li> <li>* Atualizar cadastro e carteira de trabalho dos funcionários;</li> <li>* Esclarecer dúvidas e coletar assinaturas das folhas de pagamento e registro ponto;</li> <li>* Receber, controlar e arquivar as notas fiscais e ou/ comprovantes de despesas de serviços;</li> <li>* Controlar fundo fixo para pequenas despesas da empresa</li> <li>* Controlar a autorização de pagamento de despesas gerais;</li> <li>* Organizar e arquivar documentos gerais da empresa;</li> <li>* Separar, protocolar e enviar documentos para a empresa que presta serviço contábil;</li> <li>* Realizar outras atividades correlatas a critério do superior imediato.</li> </ul>
<p><b>ESPECIFICAÇÕES:</b></p> <p><b>- Instrução:</b>  Ensino médio completo ou cursando superior em áreas afins.</p> <p><b>-Conhecimento:</b>  Conhecimento em rotinas administrativas, bem como no pacote Office.</p> <p><b>- Experiência:</b>  É necessário experiência de 6 meses a 1 ano em rotinas administrativas.</p> <p><b>-Complexidade e iniciativa</b>  Tarefas de média complexidade, baseadas em normas gerais. Exige iniciativa para resolução de problemas diversos e na tomada de decisões.</p> <p><b>-Responsabilidade por numerários:</b>  É responsável por todo valor (fundo) utilizado para despesas administrativas e da produção.</p> <p><b>-Responsabilidades por erros:</b>  Possíveis erros gerados na digitação de valores errados na emissão de relatórios e documentos, bem como na análise correta entre crédito e débito, lançamentos de despesas, e confecção de contratos sem as devidas informações. Esses erros se não detectados podem causar prejuízos financeiros e processos judiciais.</p> <p><b>-Responsabilidades por dados confidenciais:</b>  É responsável por informações confidenciais (salário de todos os colaboradores, dados financeiros da empresa, possíveis demissões de funcionários), que se divulgados podem causar insatisfação dos funcionários, prejuízos financeiros, judiciais e morais.</p> <p><b>-Responsabilidade por Contatos:</b>  Contatos internos, com outros departamentos da empresa e externos, com clientes e empresas.</p> <p><b>-Condições do ambiente de trabalho:</b>  Condições normais de escritório. Possibilidade de acidente que provoquem lesão de grau mínimo (LER).</p>

Fonte: Dados primários (2016)

### 4.3 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Entende-se a avaliação de cargos como um processo através do qual avaliamos e classificamos os cargos baseados em determinados fatores de avaliação. Pelo processo de avaliação que os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância.

“Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre ele” (PONTES, 2011, p. 170). Nessa fase, são estabelecidos os valores relativos a cada cargo, com o propósito de construir uma hierarquização entre eles, e, conseqüentemente, estabelecer a que faixa salarial cada um dos cargos pertence (PONTES, 2000).

Marras (2011) expõem que, nesta fase de montagem da avaliação de cargos, quando bem estruturado, obtém-se uma estrutura salarial correta. Levando-se a concluir que, se empregado os critérios de maneira clara e objetiva, definir-se-á uma estrutura salarial cooperativa para o entendimento dos motivos que levam um cargo a pertencer dentro de determinada faixa salarial e não de outra.

Seguindo esse raciocínio, a avaliação de cargos da IWP – Injectiweld Plastic determina e atribui o valor relativo a cada um dos cargos dentro da sua estrutura empresarial, buscando a forma mais lógica, a fim de colaborar para o enriquecimento do ambiente organizacional. Sendo assim, o método escolhido para avaliar os cargos da empresa, foi o de pontos, pois, segundo Pontes (2000), este é o método mais conhecido e utilizado pelas empresas, sendo também o mais preciso e de fácil aplicação, cujos resultados são aceitos pelos funcionários.

Neste método de fatores de avaliação devem ser selecionados os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de um determinado grupo ocupacional, ao passo que revelem as particularidades existentes em cada cargo. Pontes (2000), descreve que por serem comuns à maioria dos cargos, alguns fatores automaticamente são incluídos nos planos, mas com uma ressalva, com diferentes graus de exigência. Nascimento (2001) complementa afirmando que o conjunto de pontos corresponderá ao valor relativo de cada cargo que determinará o salário a ser pago.

A aplicação do método de pontos, na visão de Nascimento (2001) exige a efetuação de alguns procedimentos, como: levantamento da descrição de cargos, análise dos requisitos, seleção de fatores de avaliação, elaboração do manual de cargos, determinação dos níveis de

exigências dos fatores de avaliação de cargos, avaliação de cargos, estabelecer a ponderação de fatores, estabelecer a graduação de escala de fatores.

Depois de realizada a etapa de avaliação dos cargos, é confeccionado o manual de avaliação dos cargos, o qual é descrito no item 4.3.1.

#### 4.3.1 MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS DA IWP – INJECTIWELD PLASTIC

Nesta etapa encontram-se quadros com os itens avaliativos de cada fator, sendo esses determinados pela maior aplicabilidade nos cargos da empresa. É possível destacar qual o nível de cada fator, e assim distribuir os graus entre os cargos da empresa.

##### a) Instrução/conhecimento

Este fator considera a formação escolar necessária para o exercício pleno da função.

##### Quadro 09- Item avaliativo Instrução/ Conhecimento.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ensino Fundamental completo e/ou cursando
B	Ensino Médio completo com especialização
C	Ensino Superior completo e/ou cursando

Fonte: Dados primários, 2016.

##### b) Experiência

Neste fator o que se avalia é o tempo necessário para o bom desempenho das atividades do próprio cargo.

##### Quadro 10- Item avaliativo Experiência

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Não necessita de experiência
B	De 03 a 06 meses
C	De 07 meses a 01 ano
D	Mais de 1 ano.

Fonte: Dados primários, 2016.

### c) Complexidade

Avalia-se a complexidade dos trabalhos executados e a iniciativa exigida para resolução de problemas.

#### Quadro 11- Item avaliativo Complexidade

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Pouca complexidade
B	Média complexidade
C	Elevada complexidade

Fonte: Dados primários, 2016.

### d) Responsabilidade por valores

Esse fator é destinado ao dimensionamento e responsabilidade exigida para guardar valores (Títulos negociáveis, duplicatas, cheques, dinheiro, notas promissórias).

#### Quadro 12- Item avaliativo Responsabilidade por valores

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Não tem responsabilidade por valores.
B	Cargo responsável por todo valor (fundo) utilizado para despesas administrativas e da produção.

Fonte: Dados primários, 2016.

### e) Responsabilidade por supervisão

Tem por finalidade avaliar a caráter da supervisão exercida pelo ocupante do cargo.

#### Quadro 13- Item avaliativo Responsabilidade por supervisão

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não envolve supervisão de subordinados.
B	O cargo envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.
C	O cargo envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

Fonte: Dados primários, 2016.

### f) Responsabilidade por Equipamentos, Máquinas e Erros

Aponta o grau de atenção e cautela a fim de prevenir a ocorrência de possíveis avarias em equipamentos, máquinas e ferramentas utilizadas na execução do trabalho.

#### Quadro 14- Item avaliativo responsabilidade por Equipamentos, Máquinas e Erros

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que exigem atenção mínima e poucas chances de ocorrer erros. O provável erro consiste na realização inadequada das atividades, que é facilmente detectado e sanado, gerando consequências pouco significativas.
B	Trabalhos que exigem precaução e cautela moderadas. Ocorrência de erros é eventual. Tem consequências significativas, pois pode gerar inexatidão dos dados e insatisfação dos clientes.
C	Trabalhos que exigem máxima atenção, cautela e precaução. Exigem alto grau de exatidão e senso de responsabilidade. O erro se não detectado pode causar prejuízos financeiros e processos judiciais.

Fonte: Dados primários, 2016.

### g) Responsabilidade por Dados Confidenciais

Esse fator avalia a função que tem acesso a assuntos confidenciais da organização e os efeitos que a divulgação inadequada pode causar.

#### Quadro 15- Item avaliativo Responsabilidade por Dados Confidenciais

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O trabalho proporciona acesso a dados confidenciais, exige cuidados normais para evitar a divulgação, que se tornarem públicas, poderá provocar perturbações internas.
C	O cargo proporciona acesso a planos e objetivos de assuntos estritamente confidenciais que, se forem divulgados poderão causar grandes embaraços e prejuízos financeiros ou morais da empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.

Fonte: Dados primários, 2016.

### h) Responsabilidade por Contatos

É avaliado a responsabilidade que envolve contatos internos e/ou externos, para o desenvolvimento da função, deve considerar os objetivos dos contatos, analisar se eles obtêm informações somente, ou se fornecem também, ou se é necessário habilidades para influenciar outras pessoas.

**Quadro 16-** Item avaliativo Responsabilidade por Contatos

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Contatos pessoais referentes a assuntos de rotina, transmitindo e recebendo informações para executar os trabalhos.
B	Contatos frequentes com colaboradores e outros setores, requerendo entendimento e decisão exigindo certo discernimento.
C	Contatos internos, com outros departamentos da empresa e externos, com clientes e empresas.

Fonte: Dados primários, 2016.

**i) Esforço Visual e Mental**

Aponta o grau de concentração ou atenção visual necessária para a execução do trabalho.

**Quadro 17-** Item avaliativo Esforço Visual e Mental

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos realizados que exigem pouca atenção visual e mental
B	Trabalhos realizados que exigem moderados esforços visuais ou mentais
C	Trabalhos que requerem contínua atenção visual e mental

Fonte: Dados primários, 2016.

**j) Condições de Trabalho**

Este fator avalia as condições físicas e ambientais do local de trabalho do ocupante do cargo, avaliando as possibilidades de risco de acidentes ou doenças ocupacionais.

**Quadro 18-** Item avaliativo Condições de trabalho

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Condições normais de trabalho. Possibilidade de acidente que provoquem lesão de grau mínimo (LER).
B	Ambiente de trabalho que exige esforço físico leve. Possibilidade reduzida de acidente.
C	Ambiente de trabalho que está sujeito a riscos de acidentes. O trabalho exige esforço físico médio com possibilidades de acidentes que provoquem lesão funcional leve.

Fonte: Dados primários, 2016.

### 4.3.2 DISTRIBUIÇÃO DOS GRAUS POR FATOR

Seguindo as prerrogativas anteriormente estabelecidas, efetua-se a distribuição dos graus por fator de avaliação em um quadro, conforme as contribuições dos profissionais no desempenho de suas funções. Sendo assim, tem-se:

**Quadro 19-** Distribuição dos graus por fator avaliativo

CARGOS	FATORES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Auxiliar de Produção</b>	A	A	A	A	B	A	A	A	A	C
<b>Encarregado de Produção</b>	C	D	C	A	C	C	B	B	B	B
<b>Analista Administrativo</b>	B	C	B	B	A	C	C	C	C	A

Fonte: Dados primários, 2016.

Com base na criação primária do quadro acima é que pode-se passar a parte de ponderação dos fatores, considerando cada ponto nas características dos diferentes cargos da empresa, e através da utilização de progressões aritméticas, desenvolvidas pela fórmula correspondente.

### 4.4 PONDERAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Segundo Nascimento (2001) a ponderação dos fatores é o cálculo do peso ou da participação percentual que o fator recebe para a determinação do cargo. Assim, o passo inicial para a ponderação dos fatores de avaliação é o estabelecimento dos pontos mínimos e máximos, em que se pode, como salienta Pontes (2000), utilizar quaisquer valores. No presente caso, estabeleceu-se como número mínimo de pontos igual a 100 e o máximo determinado foi igual a 1000.

O passo seguinte é encontrar os pontos extremos e intermediários, ou seja, o intervalo de pontos dos graus de fatores. Esse cálculo é possível, se utilizar a progressão aritmética, cuja fórmula empregada, baseou-se nos estudos de Pontes (2000, p. 204), como demonstrado no quadro da página a seguir:

**Quadro 20-** Fórmula de progressão aritmética utilizada para calcular a ponderação de fatores.

$$Q = \frac{an - a_1}{n - 1}$$

Sendo:  
**n**= número de fatores  
**an**= último termo  
**a<sub>1</sub>** = primeiro termo

Fonte: Pontes (2000).

De acordo com as condições expostas, cria-se um novo quadro com a ponderação dos fatores, conforme as contribuições dos profissionais no desempenho de suas funções, onde os valores atribuídos a cada fator foram definidos através de pré-teste realizado pelo pesquisador juntamente com o sócio-proprietário, que após análise e validação do mesmo, definiu como peso os valores relativos a cada fator que representariam de forma mais realista a importância de cada fator dentro de cada cargo. Esses pontos são calculados com base na fórmula de progressão aritmética desenvolvida por Pontes (2000), como acima explicitado, e considera a soma desses aos resultados obtidos anteriormente, somando-os cumulativamente, a fim de se chegar ao valor máximo de cada fator. Deste modo, tem-se o seguinte quadro de ponderação de fatores:

**Quadro 21:** Quadro de Ponderação de Fatores desenvolvidos para a IWP.

FATORES	Valor Mínimo	GRAUS				Valor Máximo
		A	B	C	D	
1. Instrução/Conhecimento	12	12	66	120		120
2. Experiência	10	10	40	70	100	100
3. Complexidade	06	06	33	60		60
4. Responsabilidade por Valores	15	15	150			150
5. Responsabilidade por supervisão	13	13	71,5	130		130
6. Responsabilidades por equipamentos, máquinas e erros	14	14	77	140		140
7. Responsabilidade por dados confidenciais	13	13	71,5	130		130
8. Responsabilidade por contatos	03	03	16,5	30		30
9. Esforço visual e mental	05	05	27,5	50		50
10. Condições Ambientais	09	09	49,5	90		90
<b>TOTAL</b>	100					1000

Fonte: Dados primários, 2016.

Após as ponderações efetuadas no quadro 21, deve-se então distribuí-los entre os cargos presentes na IWP-INJECTIWELD PLASTIC. Tal disposição permite a avaliação das

atividades desempenhadas pelos profissionais da empresa, que, juntamente com a definição dos fatores utilizados para especificar os cargos, irão oferecer condições favoráveis para sua efetiva alocação, como demonstrados no quadro a seguir.

**Quadro 22-** Quadro de distribuição de pontos entre os cargos da IWP

CARGOS	FATORES										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Auxiliar de Produção	12	10	5	15	71,5	14	13	3	5	90	238,5
Encarregado de Produção	120	100	50	15	130	140	71,5	16,5	27,5	49,5	720
Analista Administrativo	66	70	27,5	150	13	140	130	30	50	9	685,5

Fonte: Dados primários, 2016.

Descritos, especificados e titulados todos os cargos da empresa, o passo seguinte é agrupá-los, conforme a orientação de Pontes (2000), em grupos ocupacionais. Assim, os cargos são ordenados de forma crescente conforme a pontuação obtida, para, em seguida, poder agrupar os mesmos em classes.

As classes são estabelecidas de acordo com o valor mínimo e máximo de pontos, evidenciando a necessidade de se estabelecer intervalos entre elas, utilizando a mesma fórmula de ponderação para averiguar as amplitudes. Sendo assim, tem-se a seguinte classificação na IWP-INJECTIWELD PLASTIC:

**Quadro 23-** Quadro de classificação das amplitudes de pontos

CLASSES	AMPLITUDE DE PONTOS
<b>I</b>	Até 240
<b>II</b>	241 – 392
<b>III</b>	393 – 544
<b>IV</b>	545 – 696
<b>V</b>	697 – 848
<b>VI</b>	849 - 1000

Fonte: Dados primários, 2016.

Após realizada essa classificação por amplitudes, deve-se dividir os cargos em faixas salariais, que, por sua vez, podem variar entre 30% e 50%, e ainda propiciar a constituição de progressões salariais dentro de uma empresa (PONTES, 2000). Constante a esse fato, dispõem-se os cargos com suas pontuações em detrimento das amplitudes estabelecidas, como demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 24-** Quadro de distribuição dos cargos em classes.

CLASSE	AMPLITUDE DE PONTOS	CARGOS	PONTOS
VI	849 - 1000		
V	697 - 848	Encarregado de Produção	720
IV	545 - 696	Analista Administrativo	685,5
III	393 - 544		
II	241 - 392		
I	Até 240	Auxiliar de Produção	238,5

Fonte: Dados primários, 2016.

É importante destacar que, quando se classifica os pontos por amplitude de classes, pode haver equiparações entre cargos distintos. Isso ocorre, pois, como os fatores escolhidos para avaliação foram os mesmos, seus atributos e especificações dependem dos cargos correlatos, que, muitas vezes, podem ser somados e entrar na mesma classe, ou faixa salarial, porem como há pouca quantidade cargo isso não é evidenciado no quadro acima.

#### 4.5 ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICAS DE PROGRESSÃO

Elaboradas as tabelas de classificação através da pontuação equivalente a cada cargo, procurar-se-á dividi-los em níveis salariais hierárquicos, para que os funcionários subam tanto dentro do cargo em que está atuando quanto de nível hierárquico na empresa. Essa abordagem auxilia o gestor a motivar a maior participação e engajamento dos funcionários no desempenho de suas atividades, fazendo-os prosperar dentro da empresa, sem necessariamente mudar de cargo, motivando-os e os incentivando para melhorar tanto na organização como pessoalmente.

No caso da IWP, optou-se por distribuir os cargos em níveis, sendo nível A, cujas atividades são típicas de início de carreira, que necessitam acompanhamento constante; com progressão para os níveis B, C e D.

Com base na divisão acima mencionada buscou-se estabelecer o enquadramento dos salários em cada nível. Nesse sentido, tomou-se o salário de R\$ 989,00 como remuneração básica inicial, pois é o salário base da categoria, estabelecido pela convenção anual do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Materiais Plásticos e Similares de Chapecó (2015) e este estará disposto no nível A da classe I, sendo sucessivamente acrescido, horizontalmente, nivelando em 12%, sendo este valor definido para todos os níveis e cargos da empresa. Já o crescimento vertical é feito com 27% na evolução dos cargos, assim se algum novo cargo vier a ocupar os níveis estabelecidos já tem base para a criação do salário.

Para demonstrar visualmente tais progressões foi elaborado um quadro com os níveis pré-estabelecidos e as classes correspondentes, sendo a I relativo ao grupo ocupacional e a IV e V aos níveis gerenciais, como demonstrado abaixo:

**Quadro 25-** Quadro de estrutura e progressão salarial da IWP.

CLASSES	CARGOS	NÍVEIS			
		A	B	C	D
VI		R\$ 3.267,49	R\$3.659,59	R\$4.098,74	R\$4.590,59
V	Encarregado de Produção	R\$ 2.572,83	R\$2.881,57	R\$3.227,35	R\$3.614,63
IV	Analista Administrativo	R\$ 2.025,85	R\$2.268,95	R\$2.541,22	R\$2.846,17
III		R\$ 1.595,15	R\$1.786,57	R\$2.000,95	R\$2.241,06
II		R\$ 1.256,03	R\$1.406,75	R\$1.575,56	R\$1.764,63
I	Auxiliar de Produção	R\$ 989,00	R\$ 1107,68	R\$1.240,60	R\$1.389,47

Fonte: Dados primários, 2016.

Tendo em vista que o Plano de Cargos e Salários resultará em mudanças na atual conjuntura da empresa, é extremamente necessário criar normas e procedimentos que definam o ingresso ao plano, para que assim não haja eventuais frustrações e reclamações por parte dos gestores e do grupo operacional.

Nesse sentido, o conjunto de políticas salariais determinará normas que regulamentarão a admissão, a promoção horizontal e vertical. Sendo, para tanto levantada pela empresa, conforme a sugestão de Pontes (2000), as seguintes questões: O funcionário admitido receberá inicialmente o salário base, ficando enquadrado no nível A, aumentando quando o mesmo estiver entre quatro e seis meses nas atividades, independente do cargo;

a) A promoção horizontal será efetuada, após análise de desempenho, aprimoramento de conhecimentos e habilidades do funcionário no exercício de suas atividades, atendimento de todas as metas, normas e padrões estabelecidos pela empresa, sendo que a progressão do nível A para o B acontecerá quando o funcionário estiver entre quatro e seis meses nas atividades, independente do cargo; do B para o C, o funcionário deverá ter entre um e dois anos nas atividades; e do C para o D, acima de dois anos, ficando o gestor responsável por toda esta avaliação.

b) A promoção vertical dar-se-á somente após o funcionário estar, no mínimo, dois anos no exercício de suas funções, e ter todos os requisitos necessários para o cargo e só será possível mediante aprovação do teste prático estabelecido, ou seja, o funcionário que desejar passar de um cargo para outro, só poderá se for aprovado no teste prático da nova função. No exercício do novo cargo o colaborador terá sessenta

dias de experiência, caso o período não seja suficiente, após a avaliação poderá ser prorrogado por mais trinta dias, em caso de não adaptação ou não rendimento por parte do colaborador o mesmo será demitido;

c) O aumento por reclassificação ocorrerá quando tarefas mais complexas forem atribuídas ao cargo, somente será possível através de avaliação, onde os gestores considerarão a capacidade do funcionário em desempenhar tais funções. Nesse caso, o funcionário terá trinta dias de experiência para enquadrar-se na nova função, se não conseguir se adaptar ou não houver rendimento por parte do colaborador o mesmo será demitido;

d) Os salários que ficarem abaixo da faixa salarial serão reajustados para o mínimo e os que ficaram acima serão posicionados para a faixa máxima ou se necessário um estudo mais apurado do caso deverá ser efetuado;

e) Se os cargos sofrerem alteração em sua titulação, os mesmos serão encaixados nas faixas equivalentes ao cargo atual.

A fim de ilustrar como se encontra hoje a situação salarial da empresa e como ficariam enquadrados os salários dentro dos parâmetros anteriormente destacados, com a aplicação do plano aqui proposto, apresenta-se o quadro a seguir:

**Quadro 26-** Situação salarial atual x situação proposta

Funcionário	Tempo serviço	Salário atual	Classe/nível proposto	Salário proposto	Saldo
A	7 meses	R\$1.085,00	I / B	R\$1.107,68	R\$22,68
B	1 ano e 5 m	R\$1.195,00	I / C	R\$1.240,60	R\$45,60
C	1 ano e 8 m	R\$1.195,00	I / C	R\$1.240,60	R\$45,60
D	2 anos e 3 m	R\$1.250,00	I / D	R\$1.389,47	R\$139,47
E, F	2 anos e 9 m	R\$1.250,00	I / D	R\$1.389,47	R\$139,47
G	3 anos e 1 m	R\$2.223,87	V / B	R\$ 2.881,57	R\$657,70
H	3 anos e 11 m	R\$3.114,85	VI / A	R\$3.267,49	R\$152,64
				Total	R\$1.203,16

Fonte: Dados primários, 2016.

Como observado no Quadro 26, serão necessárias adequações nos salários dos funcionários para que os mesmos se enquadrem dentro da estrutura proposta por este estudo, como consequência, a empresa terá que desembolsar valores para que os salários fiquem adequados às propostas do trabalho, tais desembolsos, ilustrados como “saldo”, caracterizam na realidade os custos para a implantação do plano de cargos e salários na IWP- InjectiWeld Plastic.

#### 4.6 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Entende-se por benefícios as conveniências, comodidades ou até mesmo vantagens que um colaborador recebe da empresa. Esses benefícios acrescem o salário recebido, de modo que, unindo o salário e os benefícios que o funcionário recebe, resultam no total da sua remuneração. Geralmente esses benefícios têm o propósito de estimular e motivar o funcionário, a fim de mantê-lo produtivo na organização.

Nesse sentido, Marras (2011) define benefícios como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário. De modo geral, os programas beneficiários devem atender tanto os objetivos do empregado quanto os da organização, sendo assim subdivididos entre compulsórios e espontâneos.

Os benefícios compulsórios são os concedidos aos empregados em consonância com a legislação trabalhista, a exemplo Marras (2011) cita: férias, salário família, salário maternidade, férias remuneradas, complemento de auxílio doença, etc. Por outro lado, os benefícios espontâneos referem-se aos auxílios que a empresa disponibiliza a fim de atrair e manter funcionários.

Corroborando com o autor, França (2011), destaca que os benefícios além de promover a satisfação dos colaboradores, são um mecanismo para atração e retenção de mão de obra e ainda segundo a autora, são divididos em assistenciais, aqueles que visam prover o empregado de segurança e suporte para casos imprevistos, como assistência médica, odontológica, financeira, os recreativos que buscam proporcionar lazer, diversão, estando nesta categoria clube, colônia de férias, promoções entre outros e serviços, que oferecem serviços e facilidades para uma melhor qualidade de vida para o empregado, como restaurante, estacionamento, comunicação etc.

Diante dessa contextualização, e levando em conta que administrar um plano de benefício em uma pequena empresa pode ser uma tarefa complicada, o assunto em questão tem gastos, e também devido o número de funcionários ser baixo, fica difícil até no momento dos colaboradores tirarem suas férias, mas mesmo assim, com o intuito de reter sua mão de obra, a IWP fornece alguns benefícios, como o prêmio assiduidade, que é pago mensalmente para o funcionário que não tiver faltas não justificadas durante o período, consultas médicas gratuitas na empresa que presta serviços médicos a IWP, a empresa paga uma confraternização para os aniversariantes do mês e desconto em farmácias conveniadas para

aquisição de medicamentos. Esse plano oferecido é igualitário, não tem subdivisões por grupos hierárquicos.

Os funcionários não apresentaram nenhuma sugestão ou reclamação para implantação de mais benefícios, além dos já existentes, porém será sugerido um prêmio individual aos funcionários que ultrapassarem as metas de produtividade, com a intenção de aumentar a satisfação dos mesmos, reter a mão de obra e reduzir a rotatividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dados coletados observa-se que o objetivo geral proposto para este trabalho fora conquistado, o de elaborar o Plano de Cargos e Salário para a IWP – Injectiweld Plastic. Para garantir o sucesso esperado foi necessária a descrição de todos os cargos da empresa, que, posteriormente, resultou no Catálogo de Cargos, bem como a Avaliação de Cargos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, que é descrever os cargos existentes atualmente na empresa foi utilizado um questionário que foi aplicado a todos os colaboradores, num total de oito, procedimento que foi necessário, pois a organização não possuía o conhecimento real das atividades exercidas por seus funcionários, como resultado foram apresentados três cargos que foram descritos segundo os parâmetros da CBO. As descrições das funções dos colaboradores permitiram a determinação dos cargos a partir das necessidades da empresa e da relação entre as atividades realizadas, o nível de instrução, os conhecimentos e experiências de cada funcionário.

Depois de descritos, os cargos foram avaliados e classificados de acordo com parâmetros especificados e dentro do que previa o próximo objetivo específico do trabalho. A avaliação foi realizada pelo método de definição de pontos, onde cada parâmetro teve um peso atribuído e a pontuação do cargo acontecia de acordo com os requisitos necessários para uma pessoa ocupar a vaga.

Para a Avaliação de Cargos realizou-se a análise do Catálogo de Cargos construído, e, conseqüentemente, com a atribuição das importâncias a cada fator, comparando-os ao manual primariamente elaborado. Neste Manual de Avaliação de Cargos foram estabelecidas as distinções entre os fatores para que então fosse elaborada a classificação hierárquica dos mesmos, formando a ponderação de cada cargo e a padronização das faixas salariais a serem empregadas pela organização. Essa última etapa foi elaborada com base no salário base da categoria, o que, por sua vez, demandou a verificação de políticas de remuneração.

O estabelecimento da estrutura salarial da empresa, último objetivo específico, teve como regra inicial o salário base da categoria, sendo acrescido horizontalmente e nivelando em 12%, onde este valor foi definido para todos os níveis e cargos da empresa. Já o crescimento vertical é feito com 27% na evolução dos cargos, assim se algum novo cargo vier a ocupar os níveis estabelecidos já tem base para a criação do salário, como resultado da implantação desta política salarial, serão necessárias adequações nos salários dos funcionários

para que os mesmos se enquadrem dentro da estrutura proposta por este estudo, como consequência, a empresa terá que desembolsar valores para que os salários fiquem adequados às propostas do trabalho, tais desembolsos caracterizam-se como os custos para a implantação do plano de cargos e salários na organização.

Tal estrutura salarial torna possível à empresa alcançar os equilíbrios interno e externo, já que a mesma foi elaborada buscando definir salários que estejam em conformidade com as funções desempenhadas em cada cargo e que ao mesmo tempo sejam compatíveis com o mercado externo. Desta forma, obtém-se um tratamento equitativo entre os colaboradores, evitando discriminações injustificadas e prevenindo insatisfações salariais.

Com o plano de cargos e salários que foi elaborado, a empresa passa a dispor de um documento que norteie a gestão de seus recursos humanos, podendo assim, estabelecer critérios que possibilitem uma administração de cargos e salários racional, profissional e impessoal.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a forma utilizada pela empresa para a divulgação deste plano, isso deve ser feito com clareza, pois dependendo da maneira como o plano for apresentado podem surgir interpretações errôneas fazendo com que o mesmo crie situações de conflitos, desentendimentos e desmotivação dos colaboradores, características estas contrárias aos objetivos do plano.

O entendimento deste plano de cargos e salários permite que o funcionário se sinta integrado e contribua para sua implantação, sabendo o quanto seu cargo é necessário para a organização como um todo. É necessário também, que este plano seja integrado com os demais programas de recursos humanos que a organização possua, para que o mesmo funcione de maneira satisfatória, trazendo assim benefícios tanto para os colaboradores, quanto para a organização.

A execução do plano certamente promove o aperfeiçoamento dos funcionários, garantindo-lhes o desenvolvimento profissional dentro da empresa, fundamentado nas possibilidades de aproveitamento interno através da ocupação de outros cargos. Como consequência, aumentam-se o comprometimento dos funcionários em relação à empresa e a satisfação com os ganhos e perspectivas de crescimento interno.

Para a manutenção do plano de cargos e salários proposto neste trabalho é necessário que este seja reavaliado periodicamente para adaptar-se a todas as modificações que a organização venha a ter, não perdendo assim sua validade e utilidade dentro da empresa.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho ocorreram algumas dificuldades, como na hora de preencher os questionários, pois os funcionários demonstravam-se confusos em especificar os requisitos, habilidades e conhecimentos para o desempenho da função. Com isso foi necessário orientação e acompanhamento contínuo aos respondentes. Outra limitação encontrada relaciona-se a ponderação dos fatores de avaliação, em que houve dificuldade em atribuir os pesos de cada fator conforme sua contribuição no desempenho dos cargos. Assim, foi um árduo trabalho buscar um equilíbrio entre o que a empresa considera como sendo de maior e menor importância, com o que apresenta a realidade do mercado de trabalho.

O desenvolvimento do trabalho na IWP – Injectiweld Plastic contribuiu para que seus gestores pudessem perceber o quanto o capital humano tem valor para o sucesso de uma empresa. Nesse sentido, o Plano de Cargos e Salários, servirá como um fator de manutenção dos colaboradores na organização, auxiliando a empresa na gestão de seus recursos humanos como um todo.

Como sugestão para trabalhos futuros, uma avaliação de desempenho poderia ser de grande valia, pois como a empresa é de pequeno porte, pode ser mais fácil analisar o desempenho de cada colaborador e assim identificar todos os pontos que necessitam de melhoria dentro da organização.

Enfim, espera-se que este plano proposto traga o dinamismo e a flexibilidade necessária à organização e que seja implementado com sucesso para que ajude a empresa a manter-se competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CARVALHO, Iêda Maria Rocha, **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- CBO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DREHMER, Cíntia Pontalti. **Motivação no ramo da construção civil: um estudo de caso da empresa Steffen & Drehmer Ltda**. 2006. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Trabalho de conclusão de curso. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24934>
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGLIOLINI, Romeu. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico**. João Pessoa: EDU, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.
- GUIMARÃES, Liliana Andolpho M.; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patrícia Magalhães. Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade. In:

GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera.(org) **Método qualitativo:** epistemologia, complementariedade e campos de aplicação. São Paulo: Vetor, 2004.

HIPOLITO, Jose Antonio Monteiro. **Administração salarial:** remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: Pioneira. 2001

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: LTr, 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas,1999.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SNELL, Scott BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/130890210/VERGARA-Sylvia-Constant-Projetos-e-Relatorios-de-Pesquisa-em-Administracao>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Curso de administração a distância:** Metodologia de pesquisa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

**APÊNDICE**  
**INSTRUÇÕES PARA PREENCHER O QUESTIONÁRIO**  
**DE ANÁLISE DE CARGOS**

Caro colaborador,

Este questionário visa colher informações a respeito das funções gerenciais, administrativas e operacionais da IWP-Injectiweld Plastic e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Por favor, responda-o de acordo com as seguintes instruções:

- Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta;
- Em caso de dúvida procure esclarecimentos com a pessoa que está desenvolvendo o trabalho;
- Responda todas as perguntas. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu trabalho, escreva “não se aplica”;
- Não use siglas ou abreviaturas;
- **O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.**

Muito Obrigado!!

## QUESTIONÁRIO

Nome do colaborador: \_\_\_\_\_

Unidade: \_\_\_\_\_

Nome do seu superior hierárquico: \_\_\_\_\_

Cargo do superior hierárquico: \_\_\_\_\_

### PARTE A – DESCRIÇÃO DO CARGO

1. Descrição do cargo (descreva separadamente cada atividade e, em cada uma delas coloque “o que é feito” (a atividade entre si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e” para que é feito” – (objetivos ou razões para a execução dessas atividades).

---

---

---

---

---

---

---

---

2.No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

---

---

---

---

---

---

---

---

## PARTE B – ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

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

( ) Ensino Médio                      ( ) Ensino Superior Completo                      ( ) Pós-Graduação

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização?

Especifique.

---



---



---

### 4. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência). Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

Experiência no exercício do seu cargo      Experiência em cargos anteriores da carreira

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| ( ) Até 3 meses        | ( ) Até 3 meses        |
| ( ) de 3 a 6 meses     | ( ) de 3 a 6 meses     |
| ( ) de 6 meses a 1 ano | ( ) de 6 meses a 1 ano |
| ( ) de 1 a 2 anos      | ( ) de 1 a 2 anos      |
| ( ) de 2 a 4 anos      | ( ) de 2 a 4 anos      |
| ( ) de 4 a 6 anos      | ( ) de 4 a 6 anos      |
| ( ) de 6 a 8 anos      | ( ) de 6 a 8 anos      |
| ( ) mais de 8 anos     | ( ) mais de 8 anos     |

Cargos, anteriores:

---



---



---



---



---

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

---

---

6. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

---

---

---

7. Iniciativa

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.).

---

---

---

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

---

---

---

---

8. Responsabilidade por numerários (dinheiro e ou títulos)

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

---

---

---

---

---

9. Responsabilidade por máquinas e equipamentos.

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

---

---

---

---

#### 10. Responsabilidades por contatos

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos internamente para o desempenho de sua função.

---

---

---

---

10.1 Cite: cargos das pessoas e ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

---

---

---

---

#### 11. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

---

---

---

---

11.1 Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa empresa?

---

---

---

---

## 12. Efeito de Erros

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

---



---



---



---

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

---



---



---

12.2 Quais as consequências dos erros?

---



---



---

## 12.3 Supervisão exercida

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

Cargos supervisionados	Número de funcionários	Somatório dos salários
------------------------	------------------------	------------------------

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

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

Cargos dos funcionários	Número de funcionários	Somatório dos salários
-------------------------	------------------------	------------------------

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Data \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua colaboração!