

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TAÍS DE JESUS SCOPEL**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:  
ELABORAÇÃO DE UM PLANO PARA A EMPRESA ENERGY PLUS AUTOMAÇÃO E  
ELÉTRICA INDUSTRIAL**

**CHAPECÓ  
2023**

**TAÍS DE JESUS SCOPEL**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:  
ELABORAÇÃO DE UM PLANO PARA A EMPRESA ENERGY PLUS AUTOMAÇÃO E  
ELÉTRICA INDUSTRIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

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

**CHAPECÓ**

**2023**

## **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Scopel, Taís de Jesus

Plano de cargos e salários: elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação e elétrica industrial no município de Chapecó/SC / Taís de Jesus Scopel. -- 2023.

81 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

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

# TAÍS DE JESUS SCOPEL

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: ELABORAÇÃO DE UM PLANO PARA A EMPRESA ENERGY PLUS AUTOMAÇÃO E ELÉTRICA INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 06/07/2023.

### BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente  
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA  
Data: 14/07/2023 18:31:38-0300  
CPF: \*\*\*.360.709-\*\*  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

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



Documento assinado digitalmente  
EDIVANDRO LUIZ TECCHIO  
Data: 14/07/2023 10:32:29-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio –  
UFFSAvaliador

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Andrea Bencke Zambarda – NOCHAPECÓ  
Avaliador

Meu agradecimento em especial aos meus pais, pois sem eles, essa viagem não teria  
chegado ao seu destino final.

“Os pequenos atos que se executam são melhores que todos aqueles grandes que se planejam.” George C. Marshall

## RESUMO

Desde a Consolidação das Leis do Trabalho as organizações devem adequar-se às exigências que estão em vigor a fim de regulamentar as relações individuais e coletivas do trabalho, além disso, o cenário empresarial vem se desenvolvendo de forma acelerada, exigindo que as empresas se concentrem principalmente nas mudanças tecnológicas, ganhando destaque frente a concorrência. Juntamente com a evolução das tecnologias e do mercado, as organizações devem se adequar a essas mudanças e uma política que valorize seus colaboradores, tornando-se um diferencial bastante relevante para as organizações. Sabendo que uma administração de cargos e salários, conforme a realidade da empresa e dos funcionários é capaz de gerar diversos benefícios, o objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de cargos e salários em uma microempresa do segmento de automação e elétrica industrial localizada na cidade de Chapecó/SC. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa. Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho caracterizaram-se: quanto aos fins como pesquisa descritiva e aplicada e quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, tendo como instrumento de coleta de dados dois questionários estruturados, que foi aplicado a todos os colaboradores da empresa, um total de quatro, de acordo com seu cargo operacional e cargo ocupacional gerencial. Quanto a análise, foi realizada por meio de relações da análise de conteúdo das informações obtidas nos questionários, correlacionando com a teoria. Como resultado, foi elaborado o catálogo de cargos, onde se fez a descrição e especificação de sete cargos, sendo dois deles a proposição de dois novos cargos para a empresa, cinco dos cargos são do grupo ocupacional operacional, um do grupo ocupacional administrativo e um do grupo ocupacional gerencial. Após esta etapa, os cargos foram avaliados através do método de avaliação por pontos, adaptado da obra de Pontes, onde foram atribuídos pesos para fatores de especificação de cargos. Após a avaliação, realizou-se a classificação dos cargos conforme a pontuação obtida para serem agrupados em classes de acordo com a amplitude dos pontos. Finalizando a apresentação dos resultados, elaborou-se uma estrutura salarial para a empresa, juntamente com os benefícios que serão oferecidos aos funcionários. Por fim, foram apresentadas as considerações finais do trabalho e recomendações de trabalhos futuros. Conclui-se que os principais benefícios que um plano de cargos e salários pode proporcionar à empresa é a eliminação das incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais, possibilitar ao colaborador a visualização de suas possibilidades de crescimento e seus benefícios, além de proporcionar a motivação para o funcionário.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; administração de cargos e salários; plano de cargos e salários; remuneração.

## ABSTRACT

Since the Consolidation of Labor Laws, organizations must adapt to the requirements that are in force in order to regulate individual and collective labor relations, in addition, the business scenario has been developing at an accelerated pace, requiring companies to focus mainly in technological changes, gaining prominence against the competition. Along with the evolution of technologies and the market, organizations must adapt to these changes and a policy that values their employees, becoming a very relevant differential for organizations. Knowing that an administration of positions and salaries, according to the reality of the company and the employees, is capable of generating several benefits, the objective of this work is to develop a plan of positions and salaries in a micro-enterprise in the industrial automation and electrical segment located in the city of Chapecó/SC. For that, a qualitative research was developed. The methodological procedures used for the development of this work were characterized: in terms of purposes such as descriptive and applied research and in terms of the means of investigation, it can be classified as bibliographical, field research and case study, with two data collection instruments structured questionnaires, which were applied to all employees of the company, a total of four, according to their operational position and managerial occupational position. As for the analysis, it was carried out through relations of the content analysis of the information obtained in the questionnaires, correlating with the theory. As a result, a catalog of positions was prepared, where the description and specification of seven positions were made, two of which are the proposition of two new positions for the company, five of the positions are in the operational occupational group, one in the administrative occupational group and one of the managerial occupational group. After this stage, the positions were evaluated using the point evaluation method, adapted from the work by Pontes, where weights were assigned to job specification factors. After the evaluation, the positions were classified according to the score obtained to be grouped into classes according to the range of points. Finalizing the presentation of the results, a salary structure was elaborated for the company, together with the benefits that will be offered to the employees. Finally, the final considerations of the work and recommendations for future work were presented. It is concluded that the main benefits that a job and salary plan can provide to the company are the elimination of inconsistencies and distortions that may cause salary imbalances, enabling the employee to visualize their possibilities for growth and their benefits, in addition to providing motivation for the employee.

Keywords: People management; job and salary administration; job and salary plan; remuneration.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.....	20
Quadro 2 - Definições de graus predeterminados .....	27
Quadro 3 - Relação de cargos, gênero, idade e escolaridades dos sujeitos da pesquisa.....	33
Quadro 4 - Descrição do cargo: Supervisor de Montagem .....	37
Quadro 5 - Descrição do cargo: Eletricista I .....	39
Quadro 6 – Descrição do cargo: Eletricista Auxiliar.....	41
Quadro 7 - Descrição do cargo: Projetista.....	43
Quadro 8 - Descrição do cargo: Analista de Controle e Automação.....	44
Quadro 9 - Descrição do Cargo: Assistente administrativo e financeiro .....	46
Quadro 10 - Descrição do Cargo: Diretor .....	48
Quadro 11 - Avaliação por grau de instrução.....	50
Quadro 12 - Avaliação por grau de conhecimento .....	51
Quadro 13 - Avaliação por grau de experiência .....	51
Quadro 14 - Avaliação por grau de iniciativa/complexidade .....	52
Quadro 15 - Avaliação por grau de responsabilidade por erros .....	52
Quadro 16 - Avaliação por grau de responsabilidade por equipamentos .....	53
Quadro 17 - Avaliação por grau de responsabilidade por materiais.....	53
Quadro 18 - Avaliação por grau de responsabilidade por supervisão .....	54
Quadro 19 - Avaliação por grau de esforço físico.....	54
Quadro 20 - Avaliação por grau de esforço mental e visual .....	54
Quadro 21 - Avaliação por grau de condições de trabalho.....	55
Quadro 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por valores.....	56
Quadro 23 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais.....	56
Quadro 24 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos.....	57
Quadro 25 - Ponderação dos fatores.....	58
Quadro 26 - Avaliação do cargo por fatores .....	59
Quadro 27 - Avaliação dos cargos por pontuação .....	60
Quadro 28 - Hierarquia dos cargos.....	60
Quadro 29 - Cargos agrupados através da amplitude de pontos.....	61
Quadro 30 - Progressão salarial.....	63
Quadro 31 - Comparação entre o salário atual x proposto .....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
2.1	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	18
2.2	SALÁRIO E REMUNERAÇÃO .....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Pesquisa Salarial.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Estrutura Salarial.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Política Salarial.....</b>	<b>24</b>
2.3	AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	25
<b>2.3.1</b>	<b>Métodos de Avaliação de Cargos .....</b>	<b>25</b>
2.3.1.1	Método de Avaliação por Escalonamento Simples .....	26
2.3.1.2	Método de Avaliação por Graus Predeterminados .....	27
2.3.1.3	Método de Avaliação por Pontos .....	29
2.3.1.4	Método de Comparação de Fatores .....	30
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA .....	32
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	34
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	34
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	36
4.2	CATÁLOGO DE CARGOS .....	37
<b>4.2.1</b>	<b>Descrição dos Cargos .....</b>	<b>37</b>
4.2.1.1	Setor de Montagem e Instalação.....	37
4.2.1.2	Setor de Projetos.....	42
4.2.1.3	Setor de Engenharia.....	44
4.2.1.4	Setor Administrativo e Financeiro.....	46
4.2.1.5	Diretoria.....	48

4.3	AVALIAÇÃO DOS CARGOS .....	49
4.3.1	<b>Graduação dos Fatores de Avaliação .....</b>	<b>50</b>
4.3.2	<b>Ponderação dos Fatores de Avaliação .....</b>	<b>57</b>
4.3.3	<b>Aplicação do Manual de Avaliação de Cargos .....</b>	<b>59</b>
4.3.4	<b>Classificação dos Cargos.....</b>	<b>60</b>
4.4	POLÍTICA SALARIAL E CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO .....	61
4.5	PLANO DE BENEFÍCIOS .....	64
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO A - Questionário para cargos operacionais.....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXO B - Questionário para cargos gerenciais .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial vem se desenvolvendo de maneira acelerada no decorrer dos anos, juntamente com a inserção das inovações tecnológicas e a globalização dos negócios. Esse fato faz com que o ambiente organizacional seja mais atrativo, eficiente e competitivo fazendo com que o conhecimento, a experiência e características individuais dos indivíduos passem a ser consideradas parte patrimonial das organizações.

Pontes (2011) explica que para que as organizações sobrevivam a esse cenário competitivo, é preciso que elas tenham capacidade e aptidão para produzir com níveis elevados de qualidade, minimizar custos e que demonstrem flexibilidade para criar e produzir novos produtos e/ou alterar as características dos já existentes de forma acelerada. Em contrapartida, o autor também afirma que qualidade, produtividade e flexibilidade são resultados obtidos através das novas tecnologias, mas, principalmente através de seus colaboradores.

As organizações que dispõem de profissionais capacitados, tendem a diferenciar-se no mercado juntamente com o capital humano que possuem, conduzindo-a na direção certa, pois o elemento humano é o principal fator competitivo que nutre e fomenta o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Em uma organização, cada profissional possui um cargo e função que serão desempenhadas pelo mesmo, determinando assim sua remuneração para tal execução. Deste modo, a criação de um plano de cargos e salários de forma estruturada, permite que a empresa esteja à frente das outras organizações, tornando-se um diferencial competitivo no mercado e um ponto motivador para seus colaboradores. Outrossim, permite que a empresa tenha um controle interno mais aprofundado da remuneração de todos os seus funcionários na realização de seu trabalho. Assim, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, podendo se dar por meio de um plano de ascensão (PONTES, 2011).

Nesta perspectiva, o plano de cargos e salários ganha destaque no contexto organizacional, que vem recebendo um espaço ainda maior à medida que afeta diretamente a capacidade de sobrevivência das organizações.

Pontes (2011, p. 337) reitera que: “o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”. Assim, o plano de cargos e salários faz-se necessário por: a) ser um

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

Por outro lado, Hipolito (2006) explica que para que os clientes externos estejam satisfeitos, é de suma importância que os funcionários (clientes internos) também estejam satisfeitos e direcionados aos mesmos objetivos da empresa.

Diante do exposto, a Energy Plus Automação e Elétrica Industrial, localizada na cidade de Chapecó/SC, é uma empresa que atua no ramo de prestação de serviços de instalação elétrica, manutenção de máquinas e equipamentos, montagem de painéis elétricos e automação industrial, surgindo com o objetivo de atender a demanda do mercado desenvolvendo soluções para auxiliar empresas, reduzindo custos e melhorando seus processos.

Considerando a relevância da aplicação de um Plano de Cargos e Salários, com objetivo de desenvolver e estimular o desempenho dos funcionários, além de equilibrar a relação cargo, colaborador e o salário, o problema de pesquisa está declarado na seguinte pergunta: **Qual a estrutura de um Plano de Cargos e Salários para a empresa Energy Plus Automação e Elétrica Industrial?**

## 1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, traçou-se os seguintes objetivos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Energy Plus Automação e Elétrica Industrial.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

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

- c) Classificar os cargos descritos;
- d) Estabelecer uma estrutura salarial para a empresa;
- e) Criar critérios de progressão na carreira e plano de benefícios.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Pontes (2011) explica que as empresas que dispõem de um plano de cargos e salários, podem contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, além disso, possibilita que as organizações consigam acompanhar o mercado de trabalho. A vista disso, facilita no processo de contratação de pessoas qualificadas para realizar seu trabalho na empresa, assim, as pessoas serão recompensadas de forma justa e de acordo com seu cargo e função.

Gil (2012) reforça que o plano de cargos e salários é promissor, pois garantirá maior envolvimento pessoal de seus funcionários para com a organização e trabalho desempenhado, gerando assim maior rendimento das demandas.

Diante do exposto, o presente estudo é importante, pois visa implantar um plano de cargos e salários, abordando a descrição das atribuições e responsabilidades de cada cargo, permitindo que o colaborador saiba se localizar dentro da empresa e, deste modo, almejar um futuro na organização.

Portanto, esse estudo é relevante, dado que a empresa Energy Plus Automação e Elétrica Industrial é nova no mercado e busca desde o princípio a valorização e desenvolvimento de seus colaboradores através de um plano de carreira e benefícios.

Além disso a empresa poderá desfrutar dos benefícios do plano, auxiliando-a para que consiga reter talentos, pois uma política salarial possibilita o comprometimento e engajamento dos funcionários, uma vez que, é a através da descrição dos cargos e salários e bonificações que acontece a valorização dos profissionais, comunicação e transparência dentro de uma organização (SEBRAE, 2023). Além disso, o plano de cargos e salário ajuda na redução do *turnover* e contribui com o desenvolvimento e integração do profissional (PONTES, 2011).

Ainda, o plano de cargos e salários é a base que ampara os outros planos da organização, como o planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, e avaliação de desempenho, para que esses sejam bem desenvolvidos (MARTINS; VERIANO, 2004).

Ademais, a presente pesquisa contribuirá também com a acadêmica, pois colocará em prática o que foi aprendido no curso de Administração, direcionado a área de gestão de pessoas. Por outro lado, irá oportunizar a empresa estudada a aplicar o plano de cargos e

salários, uma vez que é nova no mercado de trabalho. Além disso, pode beneficiar outras organizações que ainda não possuem o plano de cargos e salários de maneira estruturada no segmento escolhido para o estudo (automação e elétrica industrial), além de poder servir de base para as empresas de outros segmentos que pretendem criar um plano de cargos e salários.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, serão apresentados conceitos e definições do plano de cargos e salários com base na revisão da literatura dos principais autores que apresentam sobre o devido tema. Entre os temas que serão apresentados estão: Gestão de Pessoas, Plano de Cargos e Salários, Salário e Remuneração e Avaliação dos Cargos.

A gestão de pessoas pode ser definida como a junção de “várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham” (CHIAVENATO, 2010, p. 14). Nesse sentido, a gestão de pessoas permite o desenvolvimento de seu colaborador em prol do alcance dos resultados da organização, tornando-se um efeito mútuo positivo.

O termo gestão de pessoas surgiu na década de 1990 com o objetivo de enxergar as pessoas através de uma nova concepção (DALMAU; TOSTA, 2009). De acordo com Gil (2012), o termo Gestão de Pessoas foi empregado a fim de substituir a Administração de recursos humanos, atualmente sendo a mais utilizada para designar a forma de lidar com as pessoas nas organizações.

Diante desse novo cenário, as pessoas nas organizações passam a ser vistas como colaboradores e parceiros da empresa, mudando a forma de relacionamento entre empresa e funcionário. Nessa nova fase, a empresa é responsável pelo desenvolvimento de seus colaboradores, oferecendo o suporte necessário para que as mesmas trabalhem da melhor forma, além disso, os resultados obtidos podem ser observados através da melhoria entre pessoas e eficiência organizacional.

Para que ocorra o desenvolvimento do empregado em prol da organização, é preciso que a empresa estimule o crescimento dos mesmos e valorize-os, além de se dispor a investir seus recursos para que assim tenham um retorno satisfatório, com isso as pessoas conseguirão entregar o melhor de si, paralelamente em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (CUGNIER; SOUZA, 2009).

Deste modo, para que os colaboradores atuem em prol das mesmas perspectivas, existem alguns processos da área da gestão de pessoas que contribuem para que isso aconteça. Chiavenato (2010) expõe os seguintes processos:

- a) Agregar pessoas: é o processo utilizados para que novas pessoas façam parte da empresa;
- b) Aplicar pessoas: processo usado para delinear as atividades que serão desempenhadas, orientar e acompanhar o desempenho de cada pessoa na empresa;

- c) Recompensar pessoas: esse processo é utilizado de forma a reconhecer o trabalho e esforço de cada pessoa através de recompensas, a fim de satisfazer as necessidades individuais mais elevadas;
- d) Desenvolver pessoas: esse processo tem como objetivo de capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) Manter pessoas: esse processo tem a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas apropriadas para o desenvolvimento das atividades das pessoas;
- f) Monitorar pessoas: utilizado para acompanhar e controlar as atividades e os resultados de cada pessoa na empresa.

Esses processos têm correlação, por consequência, podem influenciar de forma positiva ou negativa os demais, dependendo de como são empregados.

No caso do plano de cargos e salários, dentro da gestão de pessoas, está inserido no processo de recompensar pessoas, uma vez que, tem como objetivo a motivação e incentivo às pessoas a serem gradativamente mais eficientes e eficazes na performance e desempenho de suas funções, proporcionando satisfação pessoal e profissional e contribuindo com a organização para o alcance de seus objetivos, por meio da remuneração.

## 2.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Nascimento (2001, p. 6), descreve o papel da administração de cargos e salários como:

[...] um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador.

Para Nascimento (2001) descrever e especificar cada um dos cargos, dará um suporte resistente para a avaliação dos cargos, resultando na fixação de salários de acordo com a realidade da organização.

Para que a especificação dos cargos ocorra de maneira positiva, o setor de recursos humanos deve descrever corretamente cada um dos cargos e funções, visto que, através do setor desse setor, é possível enxergar a realidade da empresa, tornando-se um dos mais importantes em uma organização.

É a partir do setor de recursos humanos que são realizados recrutamentos e seleção de pessoas, além de influenciar na política de remuneração e recompensas, sendo responsáveis por fomentar as bases para avaliação de desempenho e movimento de pessoas.

Ressalta-se que essa estrutura gira em torno dos cargos, deste modo, precisam estar bem descritos e delineados para que a empresa e colaborador saiba o que e como precisa ser feito cada uma de suas atividades, deste modo, o plano de cargos e salários torna-se uma boa ferramenta para atingir esses resultados.

Para Almeida (2015), o plano de cargos e salários pode ser conceituado como um mecanismo de padronização entre a organização e seu funcionário, envolvendo um plano de ação definido, abrangendo o conceito de cargos, estratégia de remuneração e contribuindo para o encarecimento.

A implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa, tem a finalidade de apresentar premissas para o crescimento da organização e colaborador, envolvendo principalmente a remuneração.

Já Silva (2002) explica que o plano de cargos e salários é uma técnica usada com o intuito de determinar as estruturas de cargos e salários de maneira correta em uma organização. Ele tem por objetivo regular as necessidades fundamentais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens.

Por conseguinte, o plano de cargos e salários pode oportunizar aos colaboradores uma remuneração compatível, buscando melhorias no trabalho em geral, principalmente aprimorando o desempenho do ambiente coletivo, regularizar comportamentos e práticas gerenciais que promovam ações voltadas para os resultados.

Chiavenato (2003, p. 140) corrobora que o regime de cargos e salário de uma empresa tem por finalidade:

[...] reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Deste modo, a administração de cargos e salários está inserida em uma organização visando melhorar o ambiente de trabalho, a busca da valorização e reconhecimento dos funcionários tanto pessoal quanto profissional, incentivando-os a serem cada vez mais eficientes e eficazes na conduta de suas funções, cooperando para que a organização alcance seus objetivos por intermédio da remuneração.

Existem diversas etapas propostas por alguns autores para o desenvolvimento de um plano de cargos e salários. Marras (2011) explica que o plano de cargos e salários é um fator fundamental para a administração de cargos e salários em uma empresa e propõe as seguintes

fases para o desenvolvimento do plano: análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial.

Por outro lado, na visão de Zimpeck (1990) devem ser seguidas as seguintes etapas: organização da administração de salários, elaboração de objetivos e diretrizes, comunicação, análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, escalas de salários, avaliação de desempenho e controles administrativos.

Na visão de Pontes (2013, p. 34) também é necessário seguir alguns passos para a realização e implantação do plano de cargos e salários, conforme descritas no quadro abaixo.

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

<b>Etapas</b>	<b>Fases importantes</b>
Planejamento e Divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboração do plano</li> <li>● Discussão do plano com as gerências</li> <li>● Aprovação do plano</li> <li>● Divulgação do plano aos colaboradores</li> </ul>
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coleta de dados</li> <li>● Descrição dos cargos</li> <li>● Especificação dos cargos</li> <li>● Titulação dos cargos</li> <li>● Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais</li> <li>● Catálogo de cargos</li> </ul>
Avaliação dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolha de cargos-chave</li> <li>● Formação do comitê de avaliação</li> <li>● Escolha do método de avaliação</li> <li>● Avaliação dos cargos-chave</li> <li>● Avaliação dos demais cargos</li> </ul>
Pesquisa salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolha dos cargos</li> <li>● Escolha das empresas</li> <li>● Elaboração do manual de coleta de dados</li> <li>● Coleta de dados</li> <li>● Tabulação de dados</li> <li>● Análise dos resultados</li> <li>● Relato às empresas participantes</li> </ul>
Estrutura salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cálculo da curva básica</li> <li>● Determinação do número de graus</li> <li>● Cálculo das amplitudes dos graus</li> <li>● Análise de sobreposição dos graus</li> </ul>
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salário de admissão</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promoção horizontal e vertical</li> <li>● Reavaliação de cargos</li> <li>● Reajustes salariais</li> <li>● Nível hierárquico das aprovações</li> </ul>
Política de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição de adicionais salariais</li> <li>● Definição do pacote de benefícios</li> <li>● Composição da remuneração (salário + benefícios)</li> </ul>
Carreiras profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sucessão de cargos</li> <li>● Divulgação das carreiras aos colaboradores</li> <li>● Definição do planejamento de recursos humanos</li> <li>● Programa de desempenho</li> <li>● Programa de treinamento e desenvolvimento</li> </ul>
Participação nos lucros e resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Definição da estrutura salarial do programa</li> </ul>

Fonte: Pontes (2013, p. 34).

Pontes (2013) explica que o primeiro passo antes de implantar um plano de cargos e salários em uma organização, é necessário a realização de um planejamento do trabalho. É importante o envolvimento e cooperação da gerência da empresa, pois são os responsáveis pela motivação e produtividade dos colaboradores, ademais, são os principais por delinear as políticas e propósitos do plano.

Marras (2011) também argumenta que o plano, antes de ser implantado, deve ser admitido e aderido pelos colaboradores, uma vez que, devem compreender corretamente o plano, e para isso, faz necessário que a empresa envolva os mesmos em todas as ações, a partir da divulgação até a implantação. Incluir o funcionário nos processos e etapas do plano, faz com que as possibilidades de sucesso sejam bastante significativas.

## 2.2 SALÁRIO E REMUNERAÇÃO

De acordo com o dicionário, salário é a “remuneração paga ao empregado em troca de seu trabalho” (AULETE, 2004, p. 688). O salário tem um valor mínimo que pode ser pago aos empregados denominados como salário mínimo, isto é, não pode ser pago um valor menor do que o estipulado por lei. De acordo com o livro da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), capítulo III, seção I, Art. 76, a definição jurídica de salário é:

Art. 76. Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do país, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte (SENADO FEDERAL, 2017, p. 29).

Chiavenato (2009) explica que é responsabilidade do empregador arcar com os custos de salários e benefícios para seus colaboradores, além disso é um dos pontos mais complexos para toda e qualquer organização, uma vez que, é o principal determinante de níveis de competitividade das empresas no mercado de trabalho, influenciando também no relacionamento entre empresa e empregado.

Por outro lado, a remuneração, remete a palavra gratificação, sendo um complemento no salário. De acordo com o livro da CLT, título IV, capítulo II, Art. 457 “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (SENADO FEDERAL, 2017, p. 73).

Para Dutra (2002), a remuneração é o ato de compensar um indivíduo de forma econômica ou financeira pelo tempo, esforço e habilidades dedicados ao desempenho de uma função ou trabalho.

Para Marras (2011) a remuneração é a contraprestação do trabalho de um empregado, sendo composta pelo: salário, benefícios e outras verbas de crédito, podendo ser horas extras e/ou gratificações.

Segundo Chiavenato (2008), a remuneração coincide com o total de recompensas pagas aos funcionários em troca de seu trabalho, sendo composta por três elementos: 1) Remuneração básica: refere-se ao pagamento fixo que o funcionário recebe (pode ser na forma de salário mensal ou salário por hora); 2) Incentivos salariais: são considerados os bônus e participação nos lucros da empresa; 3) Benefícios: concedidos através de programa como férias, vale alimentação, vale transporte, entre outros.

Portanto, o salário é de direito obrigatório do empregado pela sua prestação de serviços em consequência de seu trabalho prestado. Por outro lado, a remuneração é considerada a partir da soma do salário contratual estipulado, podendo ser mensal, por hora e ou tarefa, englobando outras vantagens sendo horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, entre outras.

Além disso, existe outro benefício que é disponibilizado para todos os funcionários que possuem carteira assinada, denominado como décimo terceiro salário. De acordo com a Lei nº 4.090, o décimo terceiro salário foi instituído no país ainda em 1962, sendo uma

gratificação paga anualmente ao funcionário no final de cada ano, equivalente ao salário recebido em cada mês, totalizando 1/12 avos (BRASIL, 1962).

### **2.2.1 Pesquisa Salarial**

A pesquisa salarial é um dos pontos mais importantes para a definição do salário de um colaborador. Para Bohlander e Snell (2009, p. 355) “a pesquisa de salários avalia os salários pagos pelas empresas em um mercado de trabalho relevante da organização”, outrossim, existem diversas influências, dentre elas o fator de formação (ensino fundamental, ensino médio completo, graduação, pós graduação), que varia de pessoa para pessoa, e fator mercado, onde envolvem variáveis como empresa, ramo de atividade, funções, ambiente de trabalho, entre outras.

Segundo Pontes (2000), através da pesquisa salarial é possível ter conhecimento dos salários pagos por outras empresas do mercado, além disso, será um fator determinante para a definição da política salarial da empresa.

Bohlander e Snell (2009, p. 356) reiteram que “é a pesquisa de salários que permite a uma empresa manter a equidade externa, ou seja, pagar a seus funcionários salários equivalentes aos recebidos pelos funcionários em outros estabelecimentos”.

Para a realização das pesquisas salariais, é possível fazê-las de três formas: 1) utilizando resultados de pesquisas que a própria empresa tenha participado; 2) pesquisas executadas por empresas especializadas; ou 3) fazendo a sua própria pesquisa. Por outro lado, há três aspectos que devem ser ponderados para a realização da pesquisa, sendo eles: 1) os cargos a serem pesquisados; 2) quais empresas serão pesquisadas; 3) a periodicidade em que será realizada a pesquisa (CHIAVENATO, 2009).

Ademais as pesquisas salariais podem ser executadas através de questionários, de reuniões com especialistas em salários através sendo elas por ligações via telefone, e-mails ou aquisições de pesquisas já realizadas por empresas especializadas ou realizando visitas nas empresas.

### **2.2.2 Estrutura Salarial**

A estrutura salarial refere-se à aos valores salariais que são estabelecidos para cada cargo de uma organização, com base em tabelas salariais de mercado, além disso, possibilita o

desenvolvimento de uma progressão salarial de acordo com o tempo de serviço do colaborador, formação, etc.

Marras (2000 *apud* RAITZ, 2010, p. 43) define a estrutura salarial como “[...] conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender a uma política previamente desejada”.

Por outro lado, Chiavenato (2008) diz que a estrutura salarial é uma junção de diversas faixas salariais que estão ligadas aos diferentes cargos existentes em uma organização.

Paschoal (2007) explica que a partir da estrutura salarial são determinados os padrões salariais para as classes de cargos existentes em uma organização.

Ela é uma etapa importante e tem ampla relevância, já que é a partir da estrutura salarial que será definido o salário de cada cargo composto em uma organização. Para sua elaboração é necessário a realização da pesquisa salarial, conforme citado anteriormente.

Para a elaboração de uma estrutura salarial, utiliza-se a média salarial do mercado como curva de referência. Por ser uma decisão política, faz-se necessário considerar a situação da empresa no mercado, além dos custos decorrentes da referida tomada de decisão (PONTES, 2000).

### **2.2.3 Política Salarial**

Chiavenato (2015, p. 88) define a política salarial como um “conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários”. Desta forma, todos os critérios utilizados, e as decisões referentes a cada caso são norteados por esses princípios e diretrizes. Outrossim, a política salarial segue com o princípio de evolução e aperfeiçoamento, uma vez que os contextos tendem a se modificar com o tempo.

A política salarial envolve diversos fatores, dentre eles a classificação dos cargos juntamente com as faixas salariais, em conformidade com seu respectivo cargo, salários de admissão para as variadas classes salariais, além do reajuste salarial de tempos em tempos, seja ele legal ou espontâneo (PONTES, 2013).

Chiavenato (2015), explica que política salarial tende a variar de acordo com cada empresa, uma vez que é algo particular da organização, podendo o empregador pagar o funcionário de acordo com o teto, ou pode apenas pagar o piso estabelecido legalmente para tal cargo.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS

De acordo com Sá (1982), a avaliação de cargos trata-se de uma técnica usada para classificar os cargos, além disso, busca descobrir o valor relativo dos cargos de uma organização. Para Gil (2012) a avaliação dos cargos objetiva ordenar os cargos conforme sua relevância internamente.

Em contrapartida, Pontes (2007) argumenta que a avaliação de cargos permite designar uma estrutura salarial, além disso, Zimpeck (1990) afirma que a partir da avaliação de cargos e salários é possível alcançar diversos objetivos como proporcionar um quadro da estrutura que foi definida, além de trazer outras oportunidades aos funcionários da empresa.

Para que a avaliação de cargos ocorra de forma eficiente, é necessário que se forme um comitê de avaliações. O comitê terá como objetivo garantir que a hierarquização dos cargos seja feita de forma correta, mantendo os critérios uniformes das avaliações, além disso, garantir que outras áreas participem do processo até que a avaliação seja aceita pelo restante da equipe. O comitê deve ser composto pelo gerente da organização juntamente com a área de recursos humanos, ademais, o gerente de remuneração e gerente das áreas que conheçam cada cargo que será avaliado (PONTES, 2007).

### 2.3.1 Métodos de Avaliação de Cargos

De acordo com Gil (2012, p. 184) o método de avaliação de cargos “[...] consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa”. A partir desses métodos de avaliação será medido o valor e a importância de cada cargo, tendo como objetivo determinar salários diferenciados em conformidade com seu cargo e funções desempenhadas.

Os métodos de avaliação são subdivididos em grupos, denominados como quantitativos e não quantitativos. Para o grupo de métodos quantitativos, são utilizados os métodos de avaliação por pontos e comparação de fatores. Já o grupo de métodos não quantitativos, emprega o método de escalonamento e graus predeterminados (PONTES, 2013).

Quanto às vantagens e desvantagens referente aos métodos de avaliação de cargos, Franco (2008) explica que os métodos não quantitativos são fáceis de elaborar e aplicar, mas, por outro lado, não garantem o melhor resultado dado a sua subjetividade na avaliação. Em

contrapartida, os métodos quantitativos permitem maior exatidão e objetividade, no entanto, demanda mais tempo e custo do decorrer de sua implantação.

Ressalta-se que o método escolhido depende de vários fatores como tamanho da empresa, número de cargos e funcionários, além dos custos que a empresa deseja investir para aplicação do método.

Paschoal (2007) também afirma que é possível construir métodos diferentes para avaliação de cargos, sendo uns mais simples e menos precisos, que normalmente são indicados a serem aplicados em empresas de pequeno porte e outros mais complexos, sugeridos a serem aplicados em médias e grandes organizações.

### 2.3.1.1 Método de Avaliação por Escalonamento Simples

Pontes (2013) esclarece que o método de escalonamento é aplicado através da hierarquização. Já Paschoal (2007) elucida que o método de escalonamento simples é aplicado de acordo com sua importância ou conforme a sua complexidade, tomando como base alguns requisitos, responsabilidades, dificuldades e outros aspectos.

Chiavenato (2009, p. 44) afirma que esse método “consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação”. Esse processo é realizado por meio de um comitê, sendo composto por alguns membros e são essas pessoas que realizaram o escalonamento até que se chegue a um consenso.

Abaixo estão representados os procedimentos que estão envolvido no método de escalonamento simples de acordo com Chiavenato (2010):

- Descrição e análise de cargos. A descrição referente aos cargos deve ser registrada seguindo um formato padrão e ajustada de acordo com o critério que será adotado;
- Definição do critério de comparação, podendo ser de ordem de importância, complexidade, entre outros;
- Comparação dos cargos, como critério escolhido e escalonados de acordo com o critério.

Ressalta-se que a principal vantagem na aplicação desse método é a simplicidade além de ter um custo reduzido, em contrapartida, a desvantagem é que dependendo do resultado final, os funcionários podem ter dificuldades no entendimento além de ter a possibilidade de não concordarem com o resultado final.

### 2.3.1.2 Método de Avaliação por Graus Predeterminados

De acordo com Pontes (2013, p. 185) o método de graus predeterminados segue na mesma linha do escalonamento simples, onde será realizado um comparativo entre os cargos e escalonado o cargo mais importante da empresa, “baseando-se na descrição prévia de graus crescentes em complexidade e dificuldades”.

Segundo Gil (2012) o método de graus predeterminados consiste em estabelecer uma série hierárquica de categoria, capazes de abranger os cargos da organização. Neste método, são adotados procedimentos como a definição das grandes áreas da empresa, o estabelecimento de categorias e a colocação dos cargos nas categorias.

Para aplicação do método, Chiavenato (2009, p. 51) descreve da seguinte forma:

Começa com a predeterminação das categorias e suas classes associadas de salários para toda a organização. A hierarquia de cargos é dividida em número de categorias, com definições escritas para cada grau, de tal maneira que a escala prefixada torne-se um padrão contra o qual os cargos são avaliados. As definições de categorias enfatizam as diferenças em habilidades e responsabilidades entre os cargos de maneira muito ampla. Como no escalonamento, os cargos são tratados como totalidade e encaixados em sua estrutura, geralmente com base nos julgamentos dos avaliadores, tomados isoladamente ou em conjunto dentro de uma comissão.

No quadro abaixo será apresentado um exemplo de um modelo de como é realizada a definição de graus predeterminados, em cargos de natureza administrativa e gerencial:

Quadro 2 - Definições de graus predeterminados

<b>PLANO ADMINISTRATIVO</b>
<p><b>GRAU I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o funcionário.</li> <li>• As responsabilidades são pequenas.</li> <li>• Recebe supervisão constante, instruções detalhadas e acompanhamento para a execução das tarefas.</li> <li>• Não é exigida experiência anterior.</li> </ul>
<p><b>GRAU II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas rotineiras executadas com base em procedimentos bem definidos.</li> <li>• Requer familiarização com serviços burocráticos e equipamentos de escritório.</li> <li>• Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação.</li> <li>• É exigida experiência de aproximadamente 6 meses.</li> </ul>

<p><b>GRAU III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas, porém rotineiras, que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados, observados os limites estabelecidos pelas normas internas.</li> <li>• Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução das tarefas mais difíceis.</li> <li>• As tarefas são conferidas ao seu final.</li> <li>• É exigida experiência de 1 a 2 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas e com padrões de especialização que envolvem a aplicação de procedimentos administrativos pouco diversificados.</li> <li>• Recebe supervisão direta e orientação para a solução de situações mais difíceis.</li> <li>• É exigida experiência de 3 a 4 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU V</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas qualificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos administrativos diversificados.</li> <li>• Recebe supervisão indireta e mais voltada a problemas inusitados.</li> <li>• Cargos que exigem formação superior.</li> <li>• É exigida experiência de 5 a 7 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU VI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas complexas e especializadas, regidas pelo conhecimento formal de práticas administrativas amplas.</li> <li>• Recebe supervisão geral em trabalhos que envolvem planejamento, organização e pesquisa.</li> <li>• Orienta equipe na execução de trabalhos especializados.</li> <li>• Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação.</li> <li>• É exigida experiência de 8 a 10 anos.</li> </ul>
<p><b>GRAU VII</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas muito complexas, especializadas e que implicam responsabilidade de planejar, organizar e/ou conduzir equipes.</li> <li>• Recebe diretrizes gerais.</li> <li>• Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação.</li> <li>• É exigida experiência superior a 10 anos.</li> </ul>

Fonte: Pontes (2013, p. 186-187).

Paschoal (2007) explica que esse método dirige melhor a hierarquização dos cargos. Em contrapartida, Gil (2012) esclarece que a avaliação ainda é imprecisa, uma vez que a cargos que podem se enquadrar em mais de uma categoria.

### 2.3.1.3 Método de Avaliação por Pontos

Segundo Pontes (2013) o método de avaliação por pontos foi desenvolvido por Merrill R. Lott e consiste na aplicação de pontos para cada cargo, de acordo com os níveis de dificuldade crescente.

Franco (2008) reitera que o método de pontos é o mais conhecido e mais utilizado nas empresas atualmente, uma vez que, é mais objetivo, analítico e preciso, facilitando sua aplicação e obtendo resultados mais concretos.

Para que a aplicação desse método ocorra de forma satisfatória, esse sistema, busca fatores que estabeleçam diferenças de requisitos entre os grupos de cargos que serão avaliados. Esses fatores são divididos em graus de acordo com a quantidade de exigências que vão ser medidas descrevendo níveis de dificuldade crescente, e cada grau (nível de dificuldade) receberá determinada quantidade de pontos conforme sua importância, após isso, será realizada a soma de todos os pontos obtidos em todos os fatores para um cargo específico, e o resultado dessa soma será sua respectiva avaliação (ZIMPECK, 1990).

Pontes (2013) descreve as etapas desse processo da seguinte forma:

- 1) Seleção dos cargos-chave: essa etapa é uma das mais importantes, pois seleciona os cargos que farão parte da aplicação do método de pontos, desde os mais simples aos mais complexos.
- 2) Seleção dos fatores de avaliação: a escolha dos fatores exige certa atenção, uma vez que devem ser selecionados fatores comuns aos cargos, por outro lado, devem possibilitar a diferenciação das características de cada cargo. Esses fatores são subdivisões dos requisitos mentais, de responsabilidades, física e de condições de trabalho. Assim, quanto maior for o número de fatores melhor será a avaliação, mas deve-se evitar exageros.
- 3) Graduação dos fatores de avaliação: A graduação tem por objetivo definir a extensão da mensuração de cada fator e é essencial para que sejam avaliadas diversas exigências de cada cargo. Após a análise de cargos, definem-se os respectivos graus. Inicialmente hierarquiza os cargos-chave dentro de cada fator para que possam ser encontradas as definições e o número de graus. Em seguida, deverão ser agrupados os cargos de acordo com a semelhança das especificações. Para cada fator de avaliação, o número de graus é determinado pelo total de agrupamentos e a descrição de cada grau é definida pelas exigências de cada agrupamento.

Deste modo, o autor ainda salienta que o número de graus pode variar de acordo com cada fator, visto que, o número é decorrente da necessidade de divisão dos fatores em compartimentos.

#### 2.3.1.4 Método de Comparação de Fatores

Método desenvolvido por Eugene Bengue, tendo por objetivo elaborar a distribuição dos salários por fatores de especificação. Para isso, Pontes (2013) explica que são estabelecidos fatores para constituir os critérios para avaliação. Assim, verifica-se a natureza do cargo e apresenta-se um certo número de fatores que serão avaliados. Orienta-se que sejam escolhidos aproximadamente cinco fatores.

Já para Gil (2012) esse método baseia-se no confronto de cargo com cargo, segundo a importância relativa dos fatores inerentes a cada um desses cargos

De acordo com Pontes (2013), para a realização do processo de avaliação, é realizado as seguintes etapas:

a) Seleção dos cargos-chave: são selecionados os cargos que farão parte da aplicação do método, desde simples aos mais complexos.

b) Escolha dos fatores de avaliação: são selecionados fatores comuns aos cargos, possibilitando a diferenciação das características de cada cargo. Os fatores englobam requisitos mentais, de responsabilidades, física e de condições de trabalho.

c) Escalonamento dos cargos-chave pelos fatores: é realizado o escalonamento dos cargos fator a fator.

d) Divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores: Para a realização dessa etapa, requer a utilização de dados salariais do mercado. Assim, a média salarial do mercado será igual ao valor final dos salários dos cargos avaliados. Empregando os fatores e salários do mercado, faz-se a distribuição dos salários pelos fatores, deste modo, os fatores mais importantes recebem uma maior quantia dos salários, enquanto em contrapartida, os fatores de menor importância recebem uma parcela menor.

e) Elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos: essa é a última etapa. Aqui elabora-se uma matriz, cruzando os dados do escalonamento dos cargos e a distribuição dos salários pelos fatores de avaliação. Logo, a matriz servirá como escala para proceder um comparativo e avaliação dos demais cargos.

Por fim, Zimpeck (1990) elucida que no método de comparação de fatores, são determinados valores para cada um dos cargos, os quais são avaliados conforme os requisitos exigidos pelo mesmo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa trata-se da implantação de um plano de cargos e salários para a Energy Plus Automação e Elétrica Industrial, uma vez que a mesma ingressou há pouco tempo no mercado.

Quanto à abordagem da presente pesquisa, caracteriza-se como qualitativa, que de acordo com Roesch (2012, p. 154) “[...] é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]”, que neste caso, em virtude de a empresa não possuir um plano de cargos e salários delineado, desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a referida empresa.

Vergara (2013) expõe que a pesquisa pode ser classificada em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a referida pesquisa pode ser classificada como descritiva, dado que será realizado um diagnóstico da organização, tomando como base os cargos já existentes na empresa, e aplicada, pois, sua motivação envolve a necessidade de resolver problemas concretos, tendo finalidade prática.

Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois envolve um estudo através de materiais e pesquisas sobre o tema e que já foram publicados e são acessíveis ao público. De campo, devido ao fato que o levantamento das informações ocorre no próprio local onde os fenômenos acontecem, neste caso, os dados foram coletados dentro do ambiente da empresa estudada.

Estudo de caso, pois envolve pessoas e empresas, tendo caráter de profundidade e detalhamento, utilizando método de coleta de dados (VERGARA, 2013). Além disso, Yin (1981 *apud* ROESCH, 2012) o estudo de caso é um procedimento que visa explorar um fato contemporâneo dentro de seu contexto.

A seguir serão apresentados os sujeitos da pesquisa.

#### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Nesta etapa, apresenta-se a Energy Plus Automação e Elétrica Industrial, para melhor compreensão da unidade de análise desta pesquisa. A empresa conta com o apoio de quatro

colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades. Salienta-se que todos os funcionários contribuíram para a realização deste estudo respondendo os questionários para descrição dos cargos e atividades que desempenha na empresa.

A Energy Plus Automação e Elétrica Industrial possui cinco cargos: diretor, analista de controle e automação, projetista, supervisor de montagem e instalação, eletricista I.

Ressalta-se que a empresa é constituída por três sócios, sendo um deles o responsável pela direção, onde também cada um é responsável por um dos setores, uma vez que a empresa é nova no mercado.

Em virtude de a empresa contar com um número reduzido de colaboradores, quanto aos sujeitos da pesquisa, não foram definidas pessoas chaves da pesquisa e nem excluído qualquer indivíduo, pois a presente pesquisa foi realizada na empresa como um todo.

Quanto ao perfil dos indivíduos da unidade de pesquisa, seu gênero, idade, suas funções e escolaridade, estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 3 - Relação de cargos, gênero, idade e escolaridades dos sujeitos da pesquisa

<b>SETOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>IDADE</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>
Engenharia	Analista de Controle e Automação	Masculino	24 anos	Ensino Superior Completo
Projetos Elétricos	Projetista	Masculino	25 anos	Ensino Superior Completo
Montagem e Instalação	Supervisor de Montagem e Instalação	Masculino	25 anos	Ensino Superior Completo
Montagem e Instalação	Eletricista I	Masculino	19 anos	Ensino Técnico em Andamento
Diretoria	Diretor	Masculino	25 anos	Ensino Superior Completo

Fonte: dados primários, 2023.

Observando o quadro acima, pode-se verificar que a empresa se preocupa em contratar profissionais com escolaridade completa, ou cursando ensino superior e que já tenham certo conhecimento na área, uma vez que são cargos que exigem mais responsabilidade e atenção por parte do colaborador.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

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

Como procedimento de coleta de dados da presente pesquisa, foi utilizado o método de questionário elaborado por Pontes (2013) e contempla pontos essenciais para melhor estruturação de aplicação na empresa, onde Pontes (2013), destaca que é o mais apropriado para abranger todos os grupos ocupacionais da organização, onde devem ser disponibilizados um modelo padrão para cada grupo, devido às diferentes especificações.

O questionário proporciona rapidez na obtenção das informações e é considerado o mais econômico dos métodos. Bes e Oliveira (2018) explicam a importância de o questionário ser estruturado de maneira clara e acessível, garantindo assim melhor entendimento e aplicação do método.

A aplicação do questionário abrange todos os sujeitos de pesquisa, sendo eles quatro funcionários da Energy Plus Automação e Elétrica Industrial. O questionário destinado a cargos ocupacionais operacionais (Anexo A) foi remetido aos cargos de supervisor, analista, eletricitista e projetista. O modelo de questionário para o diretor foi o aplicável a cargos do grupo ocupacional gerencial (Anexo B).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização de coleta dos dados necessários para a presente pesquisa, estes foram analisados e interpretados. As informações obtidas através dos questionários aplicados aos colaboradores foram analisadas de forma qualitativa simultaneamente com o auxílio da bibliografia utilizada para orientação da pesquisa, visando a sua melhor compreensão.

Através da aplicação dos questionários aos colaboradores, resultou-se na descrição e especificação dos cargos, para composição do catálogo de cargos. Após esta etapa, os cargos foram avaliados e classificados a fim de definir a estrutura salarial e propor o plano de cargos e salários para a empresa. Para avaliação de cargos foi utilizado o método de pontos elaborado por Pontes (2013), pois a avaliação que permite estabelecer a estrutura salarial, e será o fator determinante dos salários a serem pagos.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto às limitações da pesquisa do presente estudo, não houveram limitações que pudessem influenciar de forma impactante nos resultados. A empresa estudada não apresentou restrições em relação ao acesso às informações, documentos e aos colaboradores, o que foi possível obter assim todos os dados necessários para que as descrições dos cargos retratando a realidade de cada tarefa no dia a dia da empresa, tornando o plano de cargos e salários adaptado a situação atual da empresa.

Considerou-se como limite da pesquisa apenas o pequeno número de cargos e funcionários que a empresa dispõe, porém isso não interferiu na aplicação do método escolhido.

Ressalta-se que a referida pesquisa não precisou de registro no sistema CEP/CONEP, uma vez que esta enquadrada no inciso VI do parágrafo único, Art 1º da Resolução nº 510/2016 – CNS (Conselho Nacional de Saúde).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Energy Plus Automação e Elétrica Industrial é uma empresa de sociedade limitada, tem sua sede na cidade de Chapecó-SC, onde existe um polo agroindustrial, que necessita constantemente de mão de obra no ramo de tecnologia, além disso, atende as regiões do Sul e Centro-Oeste, com foco principalmente no oeste catarinense. Foi fundada em janeiro de 2022 como microempresa (ME), tendo como atividade econômica a prestação de serviços de instalação elétrica, manutenção de máquinas e equipamentos, montagem de painéis elétricos e automação industrial. Ademais, desenvolvem soluções para auxiliar empresas, reduzindo custos e melhorando seus processos.

Abaixo estão descritas a missão, visão e valores da empresa:

- Missão: “Prestar serviços de forma profissional e competente, desenvolvendo e aplicando tecnologias de automação e elétrica industrial, atendendo e superando as expectativas dos clientes”.
- Visão: “Ser uma empresa reconhecida nacionalmente no segmento de automação e elétrica industrial, alinhado ao comprometimento na prestação e entrega de serviços de qualidade”.
- Valores: “Qualidade dos serviços prestados, segurança e integridade nas instalações elétricas, satisfação dos clientes, atendimento às normas vigentes”.

A empresa é constituída por três sócios, que possuem mais de nove anos de experiência na área de automação e elétrica industrial.

Atualmente a empresa conta com quatro funcionários fixos, podendo variar de acordo com a demanda. Ressalta-se que, por se tratar de uma empresa que trabalha através de projetos e por ter começado a pouco suas atividades, na maioria dos casos, principalmente quando se tem maior demanda, os funcionários são contratados temporariamente apenas para a execução de tal projeto.

Dentre as atividades desenvolvidas pela empresa estão: projeção e montagem de painéis elétricos, desenvolvimento de projetos com controladores lógicos programáveis (CLP 's) e manutenção elétrica industrial, sendo desenvolvida diretamente nas empresas que

necessitam de tal. Para o desenvolvimento dessas atividades, a empresa conta com setor de projetos onde a parte computacional e de elaboração dos projetos é realizada, setor de engenharia, setor de montagem e instalação e diretoria.

Em razão do exposto, principalmente pelo fato da empresa ter iniciado a pouco suas atividades, a mesma busca a implantação de um plano de cargos e salários com o objetivo de se expandir no mercado de trabalho, além de preocupar-se com a necessidade de contratação futuras, outrossim, a implantação de um plano de cargos e salários será manter a equidade de salários, valorização do funcionário, entre outros benefícios para a própria organização.

## 4.2 CATÁLOGO DE CARGOS

O catálogo de cargos pode ser descrito como um agregado de todas as descrições dos cargos existentes na empresa. O objetivo deste processo é descrever os cargos, elencando todas as tarefas desempenhadas ao ocupante de cada cargo formando a relação de cargos da empresa (PONTES, 2013).

### 4.2.1 Descrição dos Cargos

Para descrever os cargos existentes na empresa utilizou-se a ficha de descrição dos cargos, proposto por Pontes (2013). Foram utilizados dados fornecidos pela empresa de acordo com o setor que lhe pertence e a descrição de cada cargo foi elaborada a partir das informações fornecidas pelos funcionários através dos questionários aplicados sendo no anexo A o questionário para os cargos operacionais e no anexo B o questionário para cargos gerenciais.

Abaixo serão descritos os setores juntamente com seus devidos cargos existentes na Energy Plus Automação e Elétrica Industrial com o detalhamento das atividades desempenhadas e especificações. Além disso, há dois cargos que foram propostos, visto necessidade da empresa a curto prazo.

#### 4.2.1.1 Setor de Montagem e Instalação

Quadro 4 - Descrição do cargo: Supervisor de Montagem

<b>Título do cargo:</b> Supervisor de Montagem
<b>Unidade:</b> Montagem e Instalação
<b>Descrição sumária:</b> Coordena atividades de montagem de painel e equipe de trabalho do

setor. Planeja atividades do trabalho, elaboram estudos e projetos, participam no desenvolvimento de processos, realizam projetos, operam sistemas elétricos e executam manutenção. Atuam na área comercial, gerenciam e treinam pessoas, asseguram a qualidade de produtos e serviços e aplicam normas e procedimentos de segurança no trabalho.

**Código CBO:** 3131-15

**Descrição detalhada:**

- Realiza a análise do projeto, define a ordem e os responsáveis por cada tarefa para a montagem do painel.
- Realiza o levantamento e solicitação do material necessário para a execução do projeto.
- Supervisiona e coordena a execução do trabalho da equipe de montagem de painel.
- Realiza teste dos painéis junto com o montador após a finalização do painel.
- Realiza instalação e comissionamento de painéis (teste dos painéis após a instalação no cliente).
- Realiza manutenção de painéis elétricos nas indústrias.
- Inspecciona se a equipe de trabalho utiliza Equipamentos de Proteção Individual (EPI), buscando atender às normas de exigência da empresa e dos clientes e garantir a segurança da equipe.
- Coordena a equipe de montagem tanto em trabalhos internos como em campo.
- Executar atividades correlatas.

**Especificação:**

1. *Instrução*

Formação escolar: conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos durante a graduação de nível superior.

2. *Conhecimentos*

Conhecimentos na área de elétrica.  
Interpretação de diagramas elétricos.  
Coordenação de equipe de trabalho.  
Utilização de instrumentos de medição.

3. *Experiência*

Experiência de mais de 1 ano no exercício do próprio cargo e mínima de 2 anos no cargo de eletricista.

4. *Iniciativa/Complexidade*

Tarefas em geral padronizadas com alguns fatores de variabilidade, levando em consideração as diferentes demandas de serviço dos clientes. O trabalho é supervisionado apenas nas fases inicial e final, tendo maior autonomia e sendo o responsável pela equipe nos trabalhos externos.

5. *Responsabilidade por erros*

O ocupante do cargo pode cometer erros na ligação elétrica dos equipamentos, dimensionamento de equipamentos e nas solicitações de materiais. Tais erros podem gerar retrabalho, custo elevado da obra e desperdício de material. Os erros podem ser constatados mediante revisão de projeto.

<p>6. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i> Responsável pelas ferramentas e equipamentos utilizados no exercício das funções.</p> <p>7. <i>Responsabilidade por materiais</i> Responsável pelos materiais utilizados nos serviços, englobando cabos, canaletas, entre outros produtos utilizados. A falta de cuidado pode acarretar em prejuízos à empresa.</p> <p>8. <i>Responsabilidade por supervisão</i> Supervisiona diretamente o trabalho do auxiliar de montagem e dos montadores de painéis.</p> <p>9. <i>Esforço físico</i> Esforço físico pequeno, realizando seu trabalho em pé, sentado, agachado e/ou andando por se tratar de montagem de equipamentos pequenos/médios.</p> <p>10. <i>Esforço mental e visual</i> Esforço mental e visual exigido frequentemente para leitura de diagramas e trabalho com pequenas peças.</p> <p>11. <i>Condições de trabalho</i> O colaborador está sujeito a trabalho em ambientes com ruídos, sujeira e barulho.</p> <p>12. <i>Responsabilidade por contatos</i> Requer contato com clientes externos com o intuito de obter informações sobre o local onde será instalado o painel e contato interno com outros departamentos da empresa.</p> <p>13. <i>Competências exigidas para o exercício do cargo</i> Atenção Comprometimento Comunicação Curiosidade Direcionamento Trabalho em equipe</p>
Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Quadro 5 - Descrição do cargo: Eletricista I

<b>Título do cargo:</b> Eletricista I
<b>Unidade:</b> Montagem e Instalação
<b>Descrição sumária:</b> Planejam serviços de manutenção e instalação elétrica e realizam manutenções. Prepara o corpo do painel elétrico e interligação dos componentes e faz a instalação do painel elétrico.
<b>Código CBO:</b> 9511-05
<b>Descrição detalhada:</b>

- Desmonta o corpo do painel retirando o chassi, as laterais, as portas e a placa para realizar a usinagem (colocação de canaletas, trilhos e perfuração da placa e da porta para instalação dos componentes).
- Mede, marca, perfura e corta o corpo do painel para instalação dos componentes.
- Fixa os componentes elétricos (relés, lâmpadas, tomadas, contator, etc.) no corpo do painel com o uso de chave de fenda ou mão.
- Realiza medição e corte de fios e cabos de condução elétrica de acordo com especificação do projeto para interligação dos componentes elétricos.
- Embala os painéis finalizados para que seja transportado sem nenhum dano.
- Executar atividades correlatas.

**Especificação:**

1. *Instrução*

Formação escolar: conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em nível médio completo, mais curso técnico.

2. *Conhecimentos*

Utilização de ferramentas.

Interpretação de diagramas elétricos simples.

3. *Experiência*

Mínimo 6 meses no exercício do cargo.

4. *Iniciativa/Complexidade*

Tarefas de baixa complexidade, onde erros na realização da tarefa talvez comprometam a utilização do material.

Atividade com baixa autonomia, sendo supervisionada em todas as fases pelo superior e baixo nível de rotina, levando em consideração os diferentes projetos de painéis.

5. *Responsabilidade por erros*

O colaborador está sujeito a cometer erros na medição e corte dos cabos e canaletas. Tais erros podem comprometer os materiais causando perda total ou parcial, assim, ocasionando o retrabalho.

6. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*

Responsável pelas ferramentas e equipamentos utilizados no exercício das funções.

7. *Responsabilidade por materiais*

Responsável pelos materiais utilizados nos serviços, englobando cabos, canaletas, entre outros produtos utilizados. A falta de cuidado pode acarretar em prejuízos à empresa.

8. *Esforço físico*

Esforço físico pequeno, realizando seu trabalho em pé, sentado, agachado e/ou andando por se tratar de montagem de equipamentos pequenos/médios.

9. *Esforço mental e visual*

Esforço mental e visual exigido frequentemente para leitura de diagramas e trabalho com pequenas peças.

<p>10. <i>Condições de trabalho</i> O colaborador está sujeito a trabalho em ambientes com ruídos, sujeira e barulho.</p> <p>11. <i>Responsabilidade por contatos</i> Exige contato com outros colaboradores para fornecer e obter informações sobre os serviços a serem executados. É preciso cautela para evitar interpretações erradas.</p> <p>12. <i>Competências exigidas para o exercício do cargo</i> Atenção Responsabilidade Comprometimento Dedicação Trabalho em equipe</p>
Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Com relação ao cargo abaixo de Eletricista Auxiliar, trata-se de uma proposição de cargo novo e foi criado por entender que será uma demanda a curto prazo, com base na percepção do gestor. Todas as informações obtidas para a descrição do cargo foram definidas juntamente com o gestor da empresa.

Quadro 6 – Descrição do cargo: Eletricista Auxiliar

<b>Título do cargo:</b> Eletricista Auxiliar
<b>Unidade:</b> Montagem e Instalação
<b>Descrição sumária:</b> Auxiliar o eletricista I na montagem, instalação e manutenção de painéis elétricos.
<b>Código CBO:</b> 7156-15
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Auxiliar na reparação e ajuste de aparelhos elétricos.</li> <li>● Auxiliar na montagem de painéis.</li> <li>● Auxiliar na instalação e manutenção de painéis elétricos.</li> <li>● Auxiliar na medição, perfuração e no corte do corpo do painel para instalação dos componentes.</li> <li>● Auxiliar na medição e corte de fios e cabos de condução elétrica de acordo com especificação do projeto para interligação dos componentes elétricos.</li> <li>● Transportar os equipamentos e ferramentas necessárias à execução dos trabalhos.</li> <li>● Executar atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em nível médio completo, mais curso técnico.</li> <li>2. <i>Conhecimentos</i></li> </ol>

Utilização de ferramentas.  
Interpretação de diagramas elétricos simples.

3. *Experiência*  
Até 6 meses no exercício do cargo.
4. *Iniciativa/Complexidade*  
Tarefas de baixa complexidade, onde erros na realização da tarefa talvez comprometam a utilização do material.  
Atividade com baixa autonomia, sendo supervisionada em todas as fases pelo superior e baixo nível de rotina, levando em consideração os diferentes projetos de painéis.
5. *Responsabilidade por erros*  
O colaborador está sujeito a cometer erros na medição e corte dos cabos e canaletas. Tais erros podem comprometer os materiais causando perda total ou parcial, assim, ocasionando o retrabalho.
6. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*  
Responsável pelas ferramentas e equipamentos utilizados no exercício das funções.
7. *Responsabilidade por materiais*  
Responsável pelos materiais utilizados nos serviços, englobando cabos, canaletas, entre outros produtos utilizados. A falta de cuidado pode acarretar em prejuízos à empresa.
8. *Esforço físico*  
Esforço físico pequeno, realizando seu trabalho em pé, sentado, agachado e/ou andando por se tratar de montagem de equipamentos pequenos/médios.
9. *Esforço mental e visual*  
Esforço mental e visual exigido frequentemente para leitura de diagramas e trabalho com pequenas peças.
10. *Condições de trabalho*  
O colaborador está sujeito a trabalho em ambientes com ruídos, sujeira e barulho.
11. *Competências exigidas para o exercício do cargo*  
Atenção  
Comprometimento  
Dedicação  
Curiosidade  
Trabalho em equipe

Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.2.1.2 Setor de Projetos

Quadro 7 - Descrição do cargo: Projetista

<b>Título do cargo:</b> Projetista
<b>Unidade:</b> Projetos
<b>Descrição sumária:</b> Realiza atividades de detalhamento de desenhos para elaboração de projetos elétricos industriais, fazendo a leitura, interpretação e entendimento de diagramas, esquemáticos elétricos, layout e memorial descritivos de instalações.
<b>Código CBO:</b> 3187-05
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elabora relatórios de levantamento de campo, onde, através de visita à empresa, identifica a necessidade de desenvolver novo projeto ou melhoria no projeto elétrico da máquina já existente, além de obter as informações para elaboração de uma proposta de serviço.</li> <li>● Faz leitura, interpretação e entendimento de diagramas, esquemáticos elétricos, layout e memorial descritivos de instalações.</li> <li>● Elabora lista de materiais elétricos a serem empregados na obra.</li> <li>● Realiza a identificação (através de tags) de cada componente no projeto elétrico.</li> <li>● Realiza dimensionamento de componentes de painel elétrico, através da medição do tamanho dos componentes, para organizar a disposição de cada um dentro do painel.</li> <li>● Executar atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de nível técnico em eletrotécnica.</li> <li>2. <i>Conhecimentos</i> Conhecimentos em informática Conhecimentos em softwares de projetos elétricos</li> <li>3. <i>Experiência</i> Mínimo 6 meses.</li> <li>4. <i>Iniciativa/Complexidade</i> Tarefas não rotineiras tendo em vista as diferentes necessidades e especificações de acordo com cada cliente. Exige tomada de decisão conforme diferentes tipos de projetos</li> <li>5. <i>Responsabilidade por erros</i> O trabalho é suscetível de erros de dimensionamento de componentes. Tais erros podem ser constatados através de testes, e quando não identificados podem comprometer os materiais causando perda total ou parcial, e assim, ocasionando o retrabalho.</li> <li>6. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i> Responsável pelas máquinas utilizadas para a realização das suas atividades, como computador e impressora. Por envolver o uso de softwares, a perda ou estrago do material pode acarretar em prejuízos significativos.</li> </ol>

<p>7. <i>Responsabilidade por materiais</i> Serviço que exige sentido de responsabilidade superior ao normal, visto que, a projeção errada pode ocasionar na perda dos materiais utilizados no projeto.</p> <p>8. <i>Esforço mental e visual</i> Esforço mental e visual constante exigido no desenvolvimento do projeto elétrico.</p> <p>9. <i>Condições de trabalho</i> Relativo ao ambiente de escritório.</p> <p>10. <i>Responsabilidade por contatos</i> Requer contato com clientes externos com o intuito de obter informações sobre o painel a ser projetado e contato interno com outros departamentos da empresa.</p> <p>11. <i>Competências exigidas para o exercício do cargo</i> Foco Organização Proatividade Criatividade</p>
Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.2.1.3 Setor de Engenharia

##### Quadro 8 - Descrição do cargo: Analista de Controle e Automação

<b>Título do cargo:</b> Analista de Controle e Automação
<b>Unidade:</b> Engenharia
<b>Descrição sumária:</b> Realiza atividades de programação de Controlador Lógico Programável (CLP) e Interface Homem Máquina (IHM), desenvolvimentos de programas supervisórios e de elaboração de projetos de automação industrial.
<b>Código CBO:</b> 2021-10
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realiza programação de CLP's, que são utilizados em painéis que realizam o comando de um processo industrial.</li> <li>● Realiza programação de IHM's, que são utilizados em automação de máquinas e processos industriais.</li> <li>● Elabora relatórios de levantamento de campo, onde, através de visita à empresa, identifica-se as necessidades de automação dos clientes e obtêm as informações para elaboração de uma proposta de serviço.</li> <li>● Desenvolve Programas Supervisórios, que tem a função de supervisionar e controlar o funcionamento dos equipamentos da indústria através da tela de um computador.</li> <li>● Executar atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i></li> </ol>

Formação escolar: conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de nível superior completo.

2. *Conhecimentos*

Conhecimentos em informática

Conhecimentos em softwares de programação de CLPs e IHMs

Automação Industrial

3. *Experiência*

Mínimo 1 ano.

4. *Iniciativa/Complexidade*

Tarefas não rotineiras tendo em vista as diferentes necessidades e especificações de acordo com cada cliente.

5. *Responsabilidade por erros*

O trabalho é suscetível de erros de programação. Tais erros podem ser constatados através de testes, e quando não identificados podem comprometer o funcionamento correto da máquina ocasionando retrabalho.

6. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*

Responsável pelas máquinas utilizadas para a realização das suas atividades, como o notebook.

7. *Responsabilidade por materiais*

Responsável pelos materiais utilizados durante o desenvolvimento da automação, além disso, é responsável pela integridade física da máquina que ele está automatizando, visto que, uma automação errada pode ocasionar defeitos no equipamento.

8. *Esforço mental e visual*

Esforço mental e visual constante, exigido para desenvolver a automação seja no notebook ou diretamente na máquina.

9. *Condições de trabalho*

Trabalho variável com atividades no escritório e no ambiente de instalação (podendo haver ruídos, sujeira e barulho).

10. *Responsabilidade por dados confidenciais*

Trabalho proporciona acesso a projetos de automação que, se divulgados, podem ocasionar prejuízos financeiros à empresa.

11. *Responsabilidade por contatos*

Requer contato com clientes externos com o intuito de obter informações sobre a máquina a ser automatizada e contato interno com outros departamentos da empresa.

12. *Competências exigidas para o exercício do cargo*

Atenção

Foco

Proatividade Disciplina
Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.2.1.4 Setor Administrativo e Financeiro

Com relação ao cargo abaixo de Assistente Administrativo e Financeiro, trata-se de uma proposição de cargo novo e foi criado por entender que será uma demanda a curto prazo, com base na percepção do gestor. Todas as informações obtidas para a descrição do cargo foram definidas juntamente com o gestor da empresa.

#### Quadro 9 - Descrição do Cargo: Assistente administrativo e financeiro

<b>Título do cargo:</b> Assistente Administrativo e Financeiro
<b>Unidade:</b> Administrativo e Financeiro
<b>Descrição sumária:</b> Executa serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos.
<b>Código CBO:</b> 4110-10
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Arquiva e organiza documentos administrativos e de pessoal.</li> <li>● Responsável pelas finanças da empresa, como contas a pagar e contas a receber.</li> <li>● Realiza a compra e controle de distribuição de material de expediente e de escritório.</li> <li>● Controla a entrega dos Equipamentos de Proteção Individual e fardamentos no momento da admissão de funcionários.</li> <li>● Prepara e realiza controle contábil junto ao escritório de contabilidade.</li> <li>● Acompanha a verificação através de sistema de ponto as horas trabalhadas de cada funcionário.</li> <li>● Envia para o escritório de contabilidade informações e documentos necessários para admissão, classificação e demissão de funcionários.</li> <li>● Mantém contato com bancos.</li> <li>● Auxilia na negociação de fornecedores e clientes.</li> <li>● Auxilia na realização de orçamentos.</li> <li>● Atendimento telefônico.</li> <li>● Executar atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: Ensino médio completo.</li> <li>2. <i>Conhecimentos</i> Gestão Administrativa</li> </ol>

Gestão Financeira  
Gestão Contábil  
Legislação Trabalhista  
Compras

3. *Experiência*  
Mínimo de 6 meses.
4. *Iniciativa/Complexidade*  
Tarefas rotineiras com necessidade de organização e proatividade.  
Exige comunicação e facilidade em resolver problemas cotidianos.
5. *Responsabilidade por erros*  
O colaborador está sujeito a cometer erros relacionados ao faturamento e assuntos contábeis, podendo ser identificados causando o retrabalho.
6. *Responsabilidade por materiais*  
Responsável pelo equipamento utilizado como notebook e impressora.
7. *Esforço mental e visual*  
Exige algum esforço mental e visual visto ficar algumas horas em frente ao computador.
8. *Condições de trabalho*  
Condições de trabalho ideais de trabalho com atividades em escritório.
9. *Responsabilidade por valores*  
Responsável pelo manuseio de dinheiro em espécie, transações bancárias e pagamento de títulos.
10. *Responsabilidade por dados confidenciais*  
O colaborador é responsável pela confidencialidade de dados sigilosos, informações financeiras e bancárias.  
Responsável pelos dados dos clientes a qual estão assegurados pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).
11. *Responsabilidade por contatos*  
O colaborador possui contato com os departamentos da empresa e externo com clientes, fornecedores, instituições bancárias e contábil.
12. *Competências exigidas para o exercício do cargo*  
Comunicação  
Autonomia  
Organização  
Proatividade

Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

## 4.2.1.5 Diretoria

Quadro 10 - Descrição do Cargo: Diretor

<b>Título do cargo:</b> Diretor
<b>Unidade:</b> Diretoria
<b>Descrição sumária:</b> Gerencia todas as áreas da empresa. Dirige o fluxo financeiro da empresa, acompanhando as etapas de orçamentos e negociação com os clientes. Controla o patrimônio da empresa, suprimentos e logística e supervisiona serviços complementares.
<b>Código CBO:</b> 1231-05
<b>Descrição detalhada:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisão nas finanças da empresa como contas a pagar e contas a receber.</li> <li>● Realiza visitas aos clientes, identifica as necessidades e elabora orçamentos a partir da quantificação e precificação.</li> <li>● Realiza a especificação técnica de projetos de automação, definindo os softwares e materiais a serem utilizados.</li> <li>● Supervisiona a execução dos projetos pelas equipes de trabalho, a fim de garantir que o projeto está sendo seguido conforme as especificações e para garantir a entrega do produto no tempo certo.</li> <li>● Negociação com clientes e responsável pela assinatura de contratos entre empresas.</li> <li>● Supervisão na área de recursos humanos, contratação, demissão e salários.</li> <li>● Monitorar os funcionários e delegar tarefas a serem prestadas.</li> <li>● Autoriza e fiscaliza investimentos da empresa.</li> <li>● Responsável pela parte comercial oferecendo produtos e serviços.</li> <li>● Analisa e supervisiona o recebimento de mercadorias como entradas e saídas.</li> <li>● Responsável pela estrutura da empresa, automóveis, equipamentos, ferramentas e estoque.</li> <li>● Executar atividades correlatas.</li> </ul>
<b>Especificação:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: Ensino superior completo.</li> <li>2. <i>Conhecimentos</i> Eletrotécnica Automação Industrial Gestão Administrativa Gestão de Projeto Gestão de Recursos Humanos Compras Logística</li> <li>3. <i>Experiência</i> Mínimo de 3 anos no exercício do cargo e noção de trabalho de projetos elétricos e de automação industrial.</li> <li>4. <i>Iniciativa/Complexidade</i> Tarefas complexas, onde erros na realização da tarefa comprometem o</li> </ol>

funcionamento da empresa.

Atividade de supervisão aos demais funcionários.

5. *Responsabilidade por erros*

O colaborador está sujeito a cometer erros a qual poderá ser submetido a sanções administrativas.

Responsável pelos dados dos clientes a qual estão assegurados pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

6. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*

Responsabilidade pelo monitoramento dos bens da empresa.

7. *Responsabilidade por materiais*

Responsável pelo equipamento utilizado como notebook e impressora.

8. *Responsabilidade por supervisão*

Lidera até 10 colaboradores.

9. *Esforço mental e visual*

Exige esforço mental e visual constante visto altas responsabilidades da função.

10. *Condições de trabalho*

Condições de trabalho variável, com atividades hora realizadas em escritório, hora realizadas no setor de montagem ou externo, realizando visitas a clientes e parceiros.

11. *Responsabilidade por dados confidenciais*

Trabalho proporciona acesso a projetos, parte financeira e planos e objetivos da organização, que, se divulgados, podem ocasionar prejuízos financeiros e/ou morais à empresa.

13. *Responsabilidade por contatos*

Função envolve contatos repetidos com todas as áreas da organização, e partes que englobam a estratégia e oportunidades da empresa.

14. *Competências exigidas para o exercício do cargo*

Liderança

Autoconhecimento

Comunicação

Proatividade

Capacidade de decisão

Resiliência

Trabalho em equipe

Data da elaboração: 22/05/2023

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

### 4.3 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

A análise e descrição dos cargos sucederam com a avaliação dos mesmos. Foi escolhido o método de pontos, que é indicado para empresas que possuem poucos cargos diversificados ou empresas que possuem poucos cargos. Esse método pode ser aplicado pelo gerente da empresa, uma vez que é um método simplificado e não há dificuldades na aplicação além de obter bons resultados (ZIMPECK, 1990).

Pontes (2013) ainda salienta a abrangência para avaliação de funções específicas que o escalonamento simples proporciona, bem como, permitir a hierarquização dos cargos na organização.

#### 4.3.1 Graduação dos Fatores de Avaliação

A graduação tem por objetivo mensurar os fatores e avaliar as exigências de cada cargo, sendo subsequentes da análise para estabelecer os graus, que por conseguinte, é necessário agrupar os cargos designando as especificações semelhantes (PONTES, 2013).

Foram designados quatorze fatores de avaliação a qual abrange cargos operacionais e gerenciais, sendo importante para resultados eficientes do estudo, bem como, para cargos futuros da empresa.

Nesta etapa encontram-se quadros com os itens avaliativos de cada fator, sendo estes 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.

##### 1. Instrução

Esse fator avalia os conhecimentos básicos considerando a formação escolar necessária para o exercício pleno da função.

Quadro 11 - Avaliação por grau de instrução

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Ensino médio completo.
B	Ensino médio completo mais ensino técnico.
C	Ensino superior incompleto.
D	Ensino superior completo.

Fonte: adaptado de Pontes (2013).

## 2. Conhecimento

Esse fator avalia os conhecimentos essenciais exigidos para o exercício do cargo de modo satisfatório.

Quadro 12 - Avaliação por grau de conhecimento

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Necessário conhecimentos básicos acerca da execução do cargo.
B	Conhecimento prático, obtido a partir de experiência profissional.
C	Conhecimentos formais, obtidos em cursos de qualificação profissional, bem como conhecimento prático, obtido a partir de experiência profissional.

Fonte: adaptado de Pontes (2013).

## 3. Experiência

Esse fator especifica o tempo necessário para adquirir instrução suficiente para o desempenho satisfatório do cargo.

Quadro 13 - Avaliação por grau de experiência

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Até 6 meses.
B	De 6 a 12 meses.
C	De 1 a 3 anos.
D	Acima de 3 anos.

Fonte: Pontes (2013, p. 203).

## 4. Iniciativa/Complexidade

Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados e a iniciativa exigida para a

resolução de problemas.

Quadro 14 - Avaliação por grau de iniciativa/complexidade

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.
B	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.
C	Tarefas complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Exigem discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

Fonte: Pontes (2013, p. 203).

## 5. Responsabilidade por erros

Esse fator avalia a possibilidade de ocorrência de erros e suas consequências para a empresa.

Quadro 15 - Avaliação por grau de responsabilidade por erros

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção.
D	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros à empresa. A consequência disso, além dos prejuízos, é uma grande perda de tempo em investigações para a localização dos erros.

Fonte: Pontes (2013, p. 204).

## 6. Responsabilidade por equipamentos

Esse fator especifica o grau de atenção, a precaução e os cuidados ou controles necessários para prevenir a ocorrência de possíveis danos no equipamento utilizado na execução do trabalho.

Quadro 16 - Avaliação por grau de responsabilidade por equipamentos

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.
B	Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução, para que sejam evitados prejuízos de média monta, e requerem precaução necessária para que sejam evitados danos de importância mediana.
C	Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Há probabilidade de ocorrer danos de considerável importância.
D	Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá resultar em prejuízos de grande monta.

Fonte: Pontes (2013, p. 204).

## 7. Responsabilidade por materiais

Esse fator especifica as precauções, os cuidados ou controles necessários para prevenir a ocorrência de possíveis perdas de materiais ou produtos acabados.

Quadro 17 - Avaliação por grau de responsabilidade por materiais

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos que não apresentam probabilidade de perdas.
B	Trabalhos que exigem atenção e cautela para evitar prejuízos ou que implicam para evitar perdas de importância mediana.
C	Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Possibilidade de perdas de considerável importância.

Fonte: Pontes (2013, p. 205).

## 8. Responsabilidade por supervisão

Esse fator destina-se a avaliar, quantitativamente, a extensão da supervisão. Deve-se

considerar o número de subordinados diretos e indiretos controlados pelo ocupante do cargo.

Quadro 18 - Avaliação por grau de responsabilidade por supervisão

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Não exerce supervisão.
B	Lidera até 10 colaboradores.
C	Lidera mais de 10 colaboradores.

Fonte: adaptado de Pontes (2013).

## 9. Esforço físico

Esse fator considera o esforço físico exigido pelo trabalho e a frequência deste.

Quadro 19 - Avaliação por grau de esforço físico

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
B	Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.
C	Esforço físico constante, no trabalho com material mediano. Predominância de trabalhos de pequeno ciclo, que exigem atividade contínua, ou operação de mais de um equipamento.
D	Esforço físico contínuo, em trabalho árduo, no manuseio de material muito pesado.

Fonte: Pontes (2013, p. 206).

## 10. Esforço mental e visual

Esse fator especifica o grau de concentração ou a atenção necessária para a execução do trabalho.

Quadro 20 - Avaliação por grau de esforço mental e visual

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
--------------	------------------

A	Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.
B	Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.
C	Exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais.
D	Exige concentrada atenção mental e visual, em tarefas complexas que envolvem detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado de Pontes (2013, p. 206).

## 11. Condições de trabalho

Esse fator especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo. Essas condições (calor, ruído, sujeira, fumaça, vibrações, luzes ofuscantes, gases, etc.) não podem ser eliminadas ou reduzidas por iniciativa do empregado e exercem influência nociva sobre o seu bem-estar físico.

Quadro 21 - Avaliação por grau de condições de trabalho

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Condições ideais de trabalho.
B	Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.
C	Condições prejudiciais e desagradáveis, sempre presentes, em grau de média intensidade.
D	Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis.

Fonte: Pontes (2013, p. 207).

## 12. Responsabilidade por valores

Esse fator é destinado ao dimensionamento e responsabilidade exigida para guarda ou manipulação de valores (títulos negociáveis, duplicatas, cheques, dinheiro, notas promissórias).

Quadro 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por valores

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Não tem responsabilidade por valores.
B	Cargo responsável por parte do valor utilizado para despesas, sendo elas administrativas ou de produção.
C	Cargo responsável por todo valor utilizado para despesas, sendo elas administrativas ou de produção.

Fonte: adaptado de Pontes (2013).

### 13. Responsabilidade por dados confidenciais

Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida desses poderia causar.

Quadro 23 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.
C	O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.
D	O cargo proporciona acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.

Fonte: Pontes (2013, p. 211).

### 14. Responsabilidade por contatos

Esse fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Devem-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se

eles visam somente a obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidade para influenciar outras pessoas.

Quadro 24 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho.
B	Contatos regulares com outros colaboradores para fornecer ou obter informações. Requer atenção para evitar interpretações erradas.
C	Contatos internos, com outros departamentos da empresa e externos, com clientes e empresas.
D	Contatos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de projetos que necessitam de apoio para a obtenção de resultados positivos.

Fonte: Pontes (2013, p. 211).

A partir da graduação dos fatores de avaliação, obtém-se a classificação das características direcionadas a cada cargo, servindo como base para a ponderação dos fatores.

A seguir será apresentada a ponderação dos fatores de avaliação.

#### 4.3.2 Ponderação dos Fatores de Avaliação

De acordo com Pontes (2013, p. 215) “a ponderação constitui a atribuição dos pontos aos fatores, e o problema é a determinação do peso relativo de cada um deles”, sendo a soma de todos os pesos relativos a 100%.

Paschoal (2007) explica que a ponderação dos fatores decorre de maior ou menor grau de importância, sendo necessária para designar um peso relativo, o qual representa a influência do fator na empresa e contribui para a definição do salário.

Para a atribuição dos pontos, são estabelecidos os pontos máximos e mínimos, a qual é possível fazer um comparativo entre os graus de cada cargo. Com isso, para os pontos mínimos foi determinado que o total seja 100 e os pontos máximos em 1000, bem como sendo distribuídos através de progressão aritmética apresentada pela fórmula a seguir (PONTES, 2013, p. 218):

$$q = (an - a1)$$

$$(n - 1)$$

Onde:

$a_n$  = valor do último termo

$a_1$  = valor do primeiro termo

$n$  = número de graus do fator

$q$  = razão que será somada a pontuação mínima até atingir a pontuação máxima de cada critério.

Deste modo, a fórmula será aplicada com base nos dados referente a empresa estudada, como exemplo do primeiro fator:

$$q = \frac{(50 - 5)}{(4 - 1)}$$

$$q = 15$$

Onde o grau A é estabelecido 5 pontos e, conseqüentemente, o grau B será de 20 pontos (5 + 15), o grau C seguirá de 35 pontos (20 + 15) e por fim o grau D será 50 pontos (35 + 15). O mesmo foi realizado com os seguintes fatores.

Diante do exposto, foi criado o quadro abaixo com a ponderação dos fatores, de acordo com as contribuições dos profissionais no desempenho de suas funções. Para a definição do valor atribuído para cada fator, foram estabelecidos em comum acordo entre pesquisador e diretor, conforme o peso do valor relativo a cada fator que representa de forma mais realista a importância de cada fator dentro de cada cargo.

Quadro 25 - Ponderação dos fatores

Fator	Mínimo de pontos do fator	Graus do fator				Máximo de pontos por fator
		A	B	C	D	
1. Instrução	5	5	20	35	50	50
2. Conhecimento	6	6	33	60	-	60
3. Experiência	8	8	32	56	80	80
4. Iniciativa/complexidade	10	10	55	100	-	100
5. Responsabilidade por erros	10	10	40	70	100	100
6. Responsabilidade por equipamentos	9	9	36	63	90	90

7. Responsabilidade por materiais	8	8	44	80	-	80
8. Responsabilidade por supervisão	10	10	55	100	-	100
9. Esforço físico	5	5	20	35	50	50
10. Esforço mental e visual	8	8	32	56	80	80
11. Condições de trabalho	5	5	20	35	50	50
12. Responsabilidade por valores	6	6	33	60	-	60
13. Responsabilidade por dados confidenciais	5	5	20	35	50	50
14. Responsabilidade por contato	5	5	20	35	50	50
<b>Total</b>	<b>100</b>					<b>1000</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A partir da apresentação da graduação e ponderação dos fatores de avaliação, será possível realizar a aplicação do manual na empresa Energy Plus.

#### 4.3.3 Aplicação do Manual de Avaliação de Cargos

Com a ponderação de fatores estabelecida por graus, foi possível elaborar a avaliação do cargo por fatores, apresentado no quadro abaixo, sendo alocado os graus dos fatores em conformidade com cada um dos cargos e especificações. Ressalta-se que, quanto maior a exigência do cargo, mais alto será o grau do fator que varia entre A, B, C e D.

Quadro 26 - Avaliação do cargo por fatores

Cargos	Fatores													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Diretor</b>	D	C	D	C	D	D	B	B	A	D	B	A	D	D
<b>Analista de Controle e Automação</b>	D	C	C	C	C	C	C	A	A	D	B	A	C	C
<b>Supervisor de montagem</b>	C	C	C	C	B	C	B	B	B	B	B	A	A	C
<b>Projetista</b>	B	C	B	C	B	C	C	A	A	D	A	A	A	C
<b>Eletricista I</b>	B	B	B	A	B	B	B	A	B	B	B	A	A	B
<b>Eletricista Auxiliar</b>	B	B	A	A	B	B	B	A	B	B	B	A	A	A
<b>Auxiliar Administrativo e Financeiro</b>	A	B	B	A	B	A	A	A	A	A	A	B	C	C

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Após a elaboração do quadro de avaliação do cargo por fatores, viabilizou na realização do quadro 27, onde foi designado a pontuação dos respectivos cargos conforme seu fator e seu grau de avaliação, possibilitando a soma dos pontos e determinando o total de pontos de cada um dos cargos.

Na sequência é apresentada a pontuação obtida para cada cargo:

Quadro 27 - Avaliação dos cargos por pontuação

Cargos	Fatores														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>Diretor</b>	50	60	80	100	100	90	44	55	5	80	20	6	50	50	790
<b>Analista de controle e automação</b>	50	60	56	100	70	63	80	10	5	80	20	6	35	35	670
<b>Supervisor de montagem</b>	35	60	56	100	40	63	44	55	20	32	20	6	5	35	571
<b>Projetista</b>	20	60	32	100	40	63	80	10	5	80	5	6	5	35	541
<b>Eletricista I</b>	20	33	32	10	40	36	44	10	20	32	20	6	5	20	318
<b>Eletricista Auxiliar</b>	20	33	8	10	40	36	44	10	20	32	20	6	5	5	284
<b>Auxiliar Administrativo e Financeiro</b>	5	33	32	10	40	9	8	10	5	8	5	33	35	35	268

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

#### 4.3.4 Classificação dos Cargos

Após a construção do quadro de avaliação dos cargos por pontuação é possível estabelecer uma hierarquização dos componentes, onde os resultados possibilitam ordená-los de maneira decrescente de acordo com a pontuação obtida. O quadro 28 consiste na apresentação desse alinhamento.

Quadro 28 - Hierarquia dos cargos

Ordem	Cargos	Pontos
1	Diretor	790
2	Analista de controle e automação	670
3	Supervisor de montagem	571
4	Projetista	541
5	Eletricista I	318
6	Eletricista Auxiliar	284

7	Auxiliar Administrativo e Financeiro	268
---	--------------------------------------	-----

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Com os cargos hierarquizados, o próximo passo dar-se pelo agrupamento junto a amplitude dos pontos, possibilitando a estruturação dos intervalos entre elas.

Para o propósito da empresa, os intervalos da segunda a quinta classe foram definidos de 100 em 100 facilitando a amplitude dos cargos sendo tanto os atuais, quanto para os futuros. Ressalta-se que a primeira classe compreende um intervalo maior, uma vez que se considerou o menor valor com o cargo de menor pontuação. O quadro 29 representa a estruturação.

Quadro 29 - Cargos agrupados através da amplitude de pontos

<b>Classe</b>	<b>Amplitude dos pontos</b>	<b>Cargos</b>	<b>Pontos</b>
VIII	901 a 1000	-	-
VII	801 a 900	-	-
VI	701 a 800	Diretor	790
V	601 a 700	Analista de controle e automação	670
IV	501 a 600	Supervisor de montagem	571
		Projetista	541
III	401 a 500	-	-
II	301 a 400	Eletricista I	318
I	0 a 300	Eletricista Auxiliar	284
		Auxiliar Administrativo e Financeiro	268

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Percebe-se que em decorrência do agrupamento alguns cargos mantiveram a mesma classe, a qual contempla salários que podem ser iguais ou com pouca diferença entre si.

#### 4.4 POLÍTICA SALARIAL E CRITÉRIOS DE ENCARREIRAMENTO

Através da classificação de cargos é possível desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa em estudo. Pontes (2013) explica que a política salarial é o principal fator da administração de salários de uma empresa. O mesmo engloba o salário de admissão, as promoções, reclassificação de salário e atualizações frente ao mercado.

A Energy Plus tem sua estrutura baseada na convenção coletiva de trabalho representada pelo Sindicato Empresarial das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico - SIMEC (2023), realizada anualmente. O SIMEC prescreve parâmetros que abrange salários, reajustes, pagamentos, correções salariais, gratificações, adicionais, auxílios, contratos de trabalho, entre outros, que visam defender os direitos sociais e individuais dos trabalhadores.

Com relação ao salário de admissão para os cargos relacionados à empresa, o SIMEC (2023), determina um piso salarial mínimo de R\$ 1.910,00 no período vigente estabelecido de 01 de março de 2023 a 28 de fevereiro de 2025.

Para que seja efetivado o plano, faz-se necessário desenvolver critérios de promoção, que segundo Pontes (2007) o plano de cargos e salários serve como base para que o funcionário tenha espaço para se desenvolver e crescer dentro da organização, além disso, permite considerar seu progresso e ratificá-lo. Deste modo, foi utilizada a promoção horizontal e vertical, onde a promoção horizontal permite que o colaborador passe para uma classe de salário superior, porém mantendo-se no mesmo cargo. Em contrapartida, na promoção vertical, considera-se a passagem de um cargo para outro, obedecendo ao tempo de permanência de no mínimo seis meses no cargo atual, já a reclassificação ocorre quando é concedida tarefas mais complexas (PONTES, 2013).

No caso da Energy Plus, a progressão horizontal ocorrerá a cada 1 ano, 2,5 anos e 4 anos, sendo cada ano discriminado como A, B, C e D. Ressalta-se que A refere-se ao valor inicial conforme disposto pelo SIMEC (2023). O colaborador terá direito a um valor acrescido em seu salário de forma horizontal de 6%, o qual será chamado de mérito, uma vez que o funcionário será reconhecido pelo tempo de serviço na empresa. O principal objetivo da evolução a cada dois anos é permitir que o funcionário se mantivesse por um período na função e tenha possibilidade de subir de nível, conforme seu desenvolvimento.

Para a progressão vertical, ficou definido um incremento de 24% a cada mudança de classe, deste modo, havendo a necessidade da criação de novos cargos que vierem a ocupar os níveis estabelecidos, já tem base para a criação do salário.

Salienta-se que os valores mencionados foram definidos em comum acordo com os sócios-proprietários da empresa tendo em vista estabelecer incrementos que beneficiará os colaboradores.

Em virtude de o segmento da empresa ser do ramo de energia elétrica, onde o colaborador está exposto ao risco de perigo em sua função, a empresa se enquadra no artigo

193 da Consolidação das Leis de Trabalho, o qual refere-se que o exercício de trabalho em condições de periculosidade assegura ao trabalhador um adicional de 30% (trinta por cento), incidente sobre seu salário-base (SENADO FEDERAL, 2017). Os cargos que se enquadram nesta categoria ficam no setor de montagem e instalação, visto que essas funções têm contato direto com a eletricidade.

No quadro abaixo será possível visualizar tais progressões salariais. Considerou-se níveis juntamente com cada uma das classes correspondentes:

Quadro 30 - Progressão salarial

Classes	Cargos	Níveis			
		A	B	C	D
VIII	-	8.609,63	9.126,20	9.673,78	10.254,20
VII	-	6.943,25	7.359,85	7.801,44	8.269,52
VI	Diretor	5.599,40	5.935,37	6.291,49	6.668,98
V	Analista de Controle e Automação	4.515,65	4.786,59	5.073,78	5.073,78
IV	Supervisor de Montagem	3.641,65	3.860,15	4.091,76	4.337,27
	Projetista				
III	-	2.936,82	3.113,02	3.299,81	3.497,79
II	Eletricista I	2.368,40	2.510,50	2.661,13	2.820,80
I	Eletricista Auxiliar	1.910,00	2.024,60	2.146,08	2.274,84
	Auxiliar Administrativo e Financeiro				

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Para ilustrar a situação salarial da empresa e o enquadramento dos salários, o quadro abaixo faz um comparativo dos cargos com o plano proposto:

Quadro 31 - Comparação entre o salário atual x proposto

Cargo	Tempo de serviço	Salário atual	Salário proposto	Diferença
Eletricista I	7 meses	2.266,00	2.368,40	-102,40
Projetista	1 ano e 4 meses	3.624,41	3.860,15	-235,74
Supervisor de montagem e instalação	1 ano e 4 meses	3.872,00	3.860,15	+11,85
Analista de controle e automação	8 meses	4.467,69	4.515,65	-47,96

Diretor	1 ano e 4 meses	3.624,41	5.935,37	-2.310,96
---------	-----------------	----------	----------	-----------

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

Como observado no quadro 31, serão necessários fazer ajustes nos salários dos funcionários, para que os mesmos se enquadrem dentro da estrutura proposta pelo estudo. Por conta das diferenças, a empresa terá que desembolsar recursos para que os salários fiquem adequados às propostas do trabalho. Os desembolsos estão ilustrados na coluna “diferença”, onde caracterizam na realidade os custos para a implantação do plano de cargos e salários na Energy Plus.

Além da progressão de carreira por tempo de casa, a empresa exigirá do funcionário:

- Capacitação anual: o funcionário deverá apresentar pelo menos uma vez por ano um certificado de cursos de aperfeiçoamento em sua área de atuação;
- Projetos de melhoria: o funcionário deverá apresentar pelo menos um projeto de melhoria para a empresa, podendo ser em prol da própria organização ou serviços prestados.

O principal objetivo dos critérios apresentados é permitir que o colaborador se desenvolva e aperfeiçoe seus conhecimentos em sua área de atuação, contribuindo para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

#### 4.5 PLANO DE BENEFÍCIOS

Os benefícios podem ser descritos como vantagens, recompensas ou ganhos que uma pessoa, organização ou grupo recebe como resultado de uma ação, política, programa ou experiência favorável. Eles são oferecidos para melhorar a qualidade de vida, promover o bem-estar, incentivar comportamentos desejáveis ou fornecer algum tipo de suporte.

Dessler (2003), explica que os benefícios são de suma importância, pois faz parte da remuneração de todos os trabalhadores, o que os torna fundamentais na composição da renda do empregado.

Os benefícios sociais podem ser definidos como um conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como um fator complementar ao salário. De modo geral, os programas beneficiários devem atender tanto os objetivos do empregado quanto os da organização (MARRAS, 2011).

Segundo Marras (2011) existem dois tipos de classificação dos benefícios, sendo eles benefícios legais e benefícios espontâneos. Benefícios legais são aqueles dispostos em lei e

exigidos pelos sindicatos, em contrapartida, benefícios espontâneos são aqueles que não estão previstos em lei, mas são ofertados de forma voluntária por parte da empresa a seus funcionários.

Marras (2011) explica que esses benefícios podem ser classificados como monetários ou não monetários, sendo monetários aqueles que são oferecidos em forma de dinheiro, onde geralmente são os exigidos por lei. Por outro lado, os benefícios não monetários são aqueles oferecidos em formato de serviços ou bonificações, concedidos de forma voluntária pela organização (CHIAVENATO, 2008).

Dentre os benefícios estabelecidos em lei estão: vale transporte, férias remuneradas, décimo terceiro salário, abono de férias, descanso semanal remunerado, contribuição do INSS, licença maternidade, aposentadoria, salário família, seguro de vida, FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e auxílio doença (MARRAS, 2011).

Quanto aos benefícios espontâneos, podemos destacar: vale refeição, gratificação, bolsas de estudo, cesta básica, convênio farmacêutico, assistência médica e odontológica, áreas de lazer, horário flexível. Ressalta-se que os benefícios espontâneos são aqueles que visam atrair e manter funcionários (CHIAVENATO, 2009).

Diante da contextualização apresentada, para a empresa Energy Plus ficou acordado que será fornecido alguns benefícios espontâneos, abaixo estão eles:

- Prêmio assiduidade: o funcionário que não pegar atestado, não ter faltas não justificadas e ser pontual, terá direito a um dia de folga a cada três meses. O principal objetivo da folga é reconhecer e recompensar aqueles que apresentam comprometimento e pontualidade.
- Prêmio aniversário: a empresa pagará aos aniversariantes do mês uma confraternização pelo seu aniversário.

Os benefícios espontâneos citados acima foram acordados entre pesquisador e diretor de acordo com o porte atual e que fosse viável para a empresa e funcionário.

O principal objetivo desses benefícios é oportunizar o funcionário a se desenvolver dentro da empresa e o mesmo perceber que será reconhecido pelo seu trabalho e esforço, além disso, esses benefícios promovem a satisfação dos colaboradores, além de ser uma ferramenta essencial para atrair e reter funcionários (FRANÇA, 2011).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dados coletados observa-se que o objetivo geral proposto para este trabalho foi conquistado, sendo o de elaborar um Plano de Cargos e Salário para a Energy Plus Automação e Elétrica Industrial. Para que fosse possível chegar nesse resultado final, foi necessário passar por algumas fases sendo elas a descrição de todos os cargos da empresa, que, posteriormente, resultou no catálogo de cargos, bem como a avaliação de cargos.

O primeiro objetivo específico é descrever os cargos já existentes na empresa. Para que fosse possível fazer a descrição de cada um dos cargos, foi utilizado um questionário, sendo ele aplicado para todos os colaboradores, sendo um total de quatro pessoas. Como resultado, foram apresentados cinco cargos que foram descritos conforme critérios apresentados pela CBO. A partir das descrições de cada função dos colaboradores possibilitou determinar cada um dos cargos, conforme necessidades da empresa e da relação entre as atividades realizadas, nível de instrução, conhecimentos e experiências de cada funcionário.

O alcance do segundo e terceiro objetivo específico proposto deu-se após a realização da descrição de cada um dos cargos, onde os cargos foram analisados e avaliados, e em seguida classificados de acordo com critérios especificados. Ressalta que foi proposto a criação de dois novos cargos, criado por entender que será uma demanda a curto prazo, com base na percepção do gestor. Para a realização da avaliação dos cargos, foi utilizado o método de pontos, onde cada um dos critérios teve um valor atribuído e a pontuação do cargo acontecia de acordo com os requisitos necessários para uma pessoa ocupar a vaga.

Na avaliação de cargos, foi realizada uma análise detalhada do catálogo de cargos que foi desenvolvido, juntamente com a atribuição da importância de cada fator, o qual foi elaborado com base no manual. No manual de avaliação de cargos foi estabelecida a distinção entre fatores, para posterior elaboração da classificação hierárquica dos mesmos. A próxima etapa, deu-se pelo o agrupamento dos cargos, sendo cada um deles enquadrados na amplitude de pontos.

Em seguida, foi possível enquadrar cada um dos cargos conforme sua pontuação total, definindo assim, em qual das classes pertence cada um dos cargos, permitindo a formação da progressão salarial de cada um deles.

Para estabelecer a estrutura salarial da empresa, atingindo o quarto objetivo específico, foi utilizado como regra inicial o valor base da categoria, que neste caso, foi disposto pelo SIMEC. Para os cargos administrativos, levou-se em consideração o piso salarial mínimo apresentado pelo SITICOM. Esse valor foi estabelecido para todos os níveis e cargos da

empresa, o que serviu como referência para a instrução do incremento salarial de forma horizontal num valor de 6%, por conseguinte, objetivou o incremento salarial de forma vertical, tendo como objetivo a progressão de cargos, sendo utilizado um valor de 24%. Isto posto, 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, a empresa deverá realizar adequações nos salários dos funcionários para se enquadrem dentro da estrutura proposta pelo presente estudo, como consequência, a empresa terá que desembolsar recursos para que os salários fiquem adequados às propostas do trabalho, tais desembolsos resultam em custos para a implantação do plano de cargos e salários na organização.

A partir da estrutura salarial proposta, foi possível garantir um tratamento justo e imparcial entre os colaboradores, além de prevenir certas insatisfações salariais. Por outro lado, permite a empresa ser competitiva no mercado além de possibilitar alcançar um equilíbrio interno e externo, uma vez que foi desenvolvida com o objetivo de estabelecer salários em conformidade com as responsabilidades de cada cargo.

Por fim, o último objetivo específico engloba a criação de critérios de progressão de carreira e plano de benefícios. A progressão de carreira ocorrerá entre 1 ano, 2,5 anos e 4 anos, permitindo que o funcionário tenha possibilidade de ter progressão salarial de forma horizontal o que permite o funcionário ter aumento salarial e permanecer na mesma função, ou suba de classe assumindo um novo cargo e novas funções, com um incremento maior no salário. Outros critérios de progressão de carreira que serão exigidos dos funcionários é a participação de cursos de aperfeiçoamento profissional e a apresentação de projetos de melhoria para a empresa. Quanto aos benefícios, a empresa irá disponibilizar os benefícios descritos em lei, além de dispor de dois benefícios espontâneos, sendo eles prêmio assiduidade e prêmio aniversário, com o objetivo de que o funcionário se sinta reconhecido pelo seu bom desempenho dentro da organização.

Ressalta-se que a empresa deve fazer a divulgação do plano de cargos e salários de forma clara, pois conforme o plano for apresentado podem surgir interpretações errôneas fazendo com que haja conflitos, desentendimentos e desmotivação por parte dos colaboradores, características estas contrárias aos objetivos do plano.

É importante que todos os funcionários tenham em mente de forma clara a importância do plano de cargos e salários, pois o plano permite que o funcionário se sinta integrado, compreendendo o quanto seu cargo é necessário para a organização e contribua para sua

implantação. Ademais, manter o colaborador ciente que a empresa está buscando valorizá-lo, possivelmente resultará em maior comprometimento de sua parte em suas atividades, gerando maior satisfação pessoal e profissional com os ganhos e possibilidades de crescimento interno.

Para garantir a eficácia do plano de cargos e salários proposto neste trabalho, é essencial que a empresa realize avaliações periódicas. Isso permite a adaptação de eventuais mudanças que possam surgir na organização, garantindo a relevância e a utilidade contínuas do plano dentro da empresa.

Quanto às limitações da pesquisa, considerou-se apenas o pequeno número de cargos e funcionários que a empresa dispõe, uma vez que a empresa não apresentou restrições em relação ao acesso às informações, documentos e aos colaboradores, tornando de forma facilitada obter os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Como sugestão de pesquisas futuras, a criação de avaliação de desempenho poderá ser de grande valia, uma vez que a empresa é de pequeno porte, assim, torna-se mais fácil analisar o desempenho de cada colaborador, identificando pontos a serem melhorados dentro da organização.

Sobretudo, espera-se que o referido plano de cargos e salários proposto traga bons movimentos e flexibilidade necessária, corroborando assim para o desenvolvimento do colaborador e da própria organização, permitindo a empresa a manter-se competitiva no mercado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton Vieira de. **Divisão e modelagem de cargos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

AULETE, Caldas. **Mini dicionário da língua portuguesa Caldas Aulete**. 1 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo D. **Administração de cargos, salários e benefícios**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2018. 9788595023956. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL. Código civil. **Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4090.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4090.htm). Acesso em: 08 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 07 abr. 2016. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html). Acesso em: 12 jun. 2023.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2015

**CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DE TRABALHO - CLT e normas correlatas**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf). Acesso em: 08 jul. 2022.

- CUGNIER, Joana Soares; SOUZA, Juliana de. Aplicação de sistema de Recrutamento e Seleção por competências em Colaboradores do Beiramar Shopping. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques (org.). **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2009. v. 2, pág. 171- 196.
- 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.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas com base em competências**. In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. 1 ed. Curitiba: Iesde, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- GROOVER, Mikell P. **Automação industrial e sistemas de manufatura**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- 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.
- MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. spe, p. 22–33, abr. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500002>. Acesso em: 23 mai. 2023.

- MARQUART, André; LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabrícia Silva. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e sociedade**, v. 6, n. 13, p. 04-25, 2012.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Administração de Cargos e Salários**. Curitiba: Portal Tributário Editora, 2012.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PAZOS, Fernando. **Automação de sistemas e robótica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16 ed. São Paulo: LTr, 2013.
- RAITZ, Cristiano Silveira. **Proposta de um plano de cargos e salários para a secretaria de administração e finanças da prefeitura municipal de antônio carlos/SC**. 2010. 84 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SÁ, Julio Carlos Alves de. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1982.
- SEBRAE. **Por que estabelecer políticas de remuneração e incentivos salariais**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-estabelecer-politicas-de-remuneracao-e-incentivos-salariais,fb39470281916810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed. São Paulo: Atlas; Fortaleza: MARPE Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

## ANEXO A - Questionário para cargos operacionais

### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS OPERACIONAIS

1. Esse formulário visa colher informações a respeito das funções operacionais em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. 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 o seu superior ou com o nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Esse questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda a todas as perguntas. Se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o ao seu superior imediato.
9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido à unidade de Recursos Humanos até \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

### QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES OPERACIONAIS

Nome do colaborador: .....

Unidade: .....

Nome do seu superior hierárquico: .....

Cargo do superior hierárquico: .....

#### PARTE A — Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc., utilizados ou, ainda, julgamentos e decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na sequência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

.....  
 .....  
 .....

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 — Requisitos exigidos pelo cargo

*1. Instrução/Conhecimento*

Especifique o nível de instrução mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo. Não mencione o seu nível de instrução, mas, sim, aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.

- Ensino Médio incompleto  
 Ensino Médio completo ou curso profissionalizante de .....

Você utiliza tabelas? Quais? .....

Você utiliza instrumentos de medição? Quais? .....

Você efetua cálculos? Assinale aqueles que utiliza:

- Cálculos simples de adição ou contagens  
 Cálculo de áreas, volumes ou mecânica  
 Cálculos geométricos ou trigonométricos

Você lê ou interpreta desenhos ou diagramas? Assinale:

- Desenhos ou diagramas simples  
 Desenhos ou diagramas detalhados  
 Desenhos ou diagramas complexos

Outros conhecimentos necessários para o desempenho do cargo. Especifique:

.....  
 .....  
 .....

*2. Experiência*

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

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

Experiência em cargos anteriores da carreira

- Até 3 meses  
 de 3 a 6 meses  
 de 6 meses a 1 ano  
 de 1 a 2 anos  
 de 2 a 4 anos

- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

Cargos anteriores:

.....

.....

.....

### 3. Complexidade das tarefas

Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por quê?

.....

.....

.....

### 4. Iniciativa

Como seu superior controla seu trabalho?

- Em todas as fases
- Na fase inicial e final do trabalho
- Na fase final do trabalho

As instruções que você recebe do seu superior são:

- Pormenorizadas
- Gerais

Quais as decisões que você toma sem consultar seu superior imediato?

.....

.....

### 5. Riscos/Segurança

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale:

- Probabilidade mínima de acidente
- Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- Perda de uma vista ou de um dos membros
- Incapacidade total, acidente fatal

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho
- Requer afastamento por poucos dias
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias)
- Requer afastamento por período prolongado

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

.....

.....

### 6. Condições do ambiente de trabalho

Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- Pressão
- Calor
- Intempérie (chuva, sol)
- Gases
- Umidade
- Fumaça
- Frio
- Odores
- Poeira
- Graxa

*7. Esforço físico*

O trabalho é executado:

- Em pé
- Andando
- Sentado
- Agachado

O peso carregado é:

- Leve e  ocasional  frequente
- Médio e  ocasional  frequente
- Pesado e  ocasional  frequente

*8. Esforço visual*

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

- Ocasionalmente  Frequentemente

*9. Esforço mental*

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

- Ocasionalmente  Frequentemente

*10. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas*

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

.....  
.....  
.....

*11. Responsabilidade por supervisão*

Informe:

Cargo dos supervisionados	Número de funcionários
.....	.....
.....	.....
.....	.....

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

Cargo dos funcionários	Número de funcionários
.....	.....
.....	.....

.....

*12. Responsabilidade por erros*

Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que consequências teriam?

.....  
.....

Assinatura do funcionário

Data:

Assinatura do superior imediato

Data:

Fonte: Pontes (2013, p. 65-71).

## ANEXO B - Questionário para cargos gerenciais

### INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções gerenciais em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o à unidade de Recursos Humanos até  
 \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução à unidade de Recursos Humanos, por uma entrevista entre você e um de nossos analistas.

### QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES GERENCIAIS

Nome do colaborador: .....

Unidade: .....

#### PARTE A — Descrição do cargo

Objetivo do cargo (descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização).

.....  
 .....  
 .....

Descrição do cargo (descreva separadamente cada tarefa em cada uma delas coloque “o que é feito”, “como é feito” — recursos ou julgamento e decisões — e “para que é feito” — objetivo da tarefa). Descreva suas tarefas em ordem de importância.

.....  
 .....

#### PARTE B — Especificação do Cargo

##### *1. Instrução*

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo (assinale uma ou mais alternativas).

- Superior completo em .....
- Pós-graduação em .....
- Especialização em ..... anos em .....

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

*3. Experiência*

Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém, com o nível de instrução e habilitação apontados, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência).

..... anos no próprio cargo, além de ..... anos nos seguintes cargos anteriores da carreira:

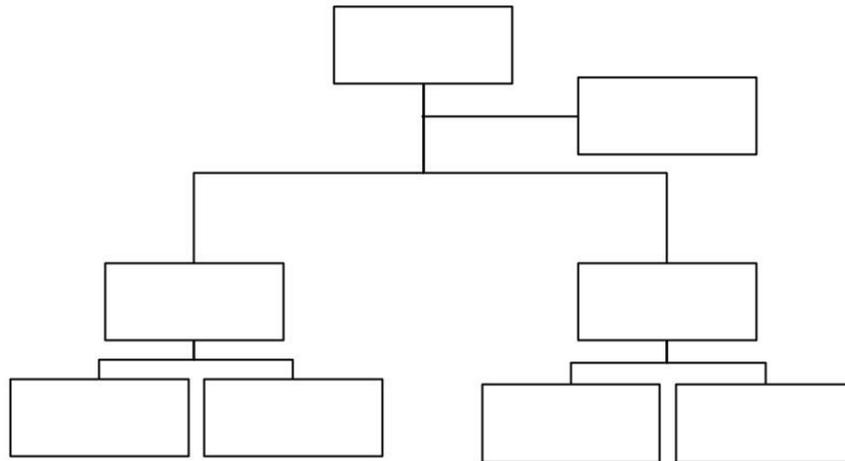
..... anos no cargo: .....

..... anos no cargo: .....

..... anos no cargo: .....

total da experiência exigida ..... anos.

*4. Posição do cargo no organograma*



*5. Responsabilidades*

Total da folha de pagamento sem encargos (anual) R\$

Total do seu orçamento (anual) R\$

Total da receita operacional (anual) R\$

*6. Complexidade das tarefas*

Indique sua tarefa mais complexa. Por quê?

.....  
 .....

*7. Autonomia*

Indique as decisões mais importantes que você toma sem necessidade de levar à apreciação de seu superior.

.....  
 .....

*8. Contatos*

Informe as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho.

.....  
.....

Data da elaboração: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura:

Fonte: Pontes (2013, p. 55-68).