

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

ANA PAULA GALLEASSI

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
ELABORAÇÃO DO PLANO PARA EMPRESA
GALLEASSI COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA**

**CHAPECÓ
2023**

ANA PAULA GALLEASSI

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
ELABORAÇÃO DO PLANO PARA EMPRESA
GALLEASSI COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA**

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.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Galleassi, Ana Paula

Plano de cargos e salários: Elaboração do plano para empresa Galleassi Comércio e Serviços Ltda / Ana Paula Galleassi. -- 2023.
90 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. Plano de cargos e salários. 2. Gestão de pessoas. 3. Estrutura salarial. 4. Catálogo de cargos. 5. Avaliação de cargos. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANA PAULA GALLEASSI

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
ELABORAÇÃO DO PLANO PARA EMPRESA
GALLEASSI COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA**

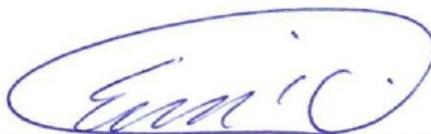
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

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

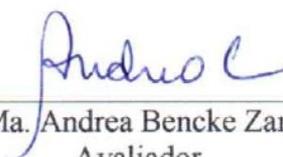
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Orientadora



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio
Avaliador



Prof.^a Ma. Andrea Bencke Zambarda
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelas forças e oportunidades que tem me dado ao longo da minha vida. Aos meus queridos pais José Carlos e Roseli, e meu querido irmão Mateus pelo suporte incondicional em todas as etapas tornando possível a realização dos meus sonhos, me apoiando sempre nos meus objetivos.

A minha estimada orientadora, professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta por compartilhar seu conhecimento com carinho e paciência, sendo sempre prestativa para a elaboração desse trabalho. A todos os professores e colegas pelos ensinamentos ao longo do curso.

Aos meus queridos amigos Viviane e Daniel que sempre me apoiaram nos momentos difíceis, sendo a base emocional para eu nunca desistir. Agradeço em especial a empresa Galleassi pela abertura e oportunidade de desenvolvimento do estudo.

“Ela é tão livre que um dia será presa.” “Presa por quê?” “Por excesso de liberdade.”
“Mas essa liberdade é inocente?” “É. Até mesmo ingênua.” “Então por que a
prisão?” “Porque a liberdade ofende.” (CLARICE LISPECTOR, 1978, p. 66)

RESUMO

No mercado de trabalho competitivo, o aumento da rotatividade de funcionários tem sido um obstáculo para a retenção de talento nas organizações, assim, a busca por profissionais qualificados reflete na construção de um modelo de gestão de pessoas assertivo, na qual visa promover a equidade dos salários e motivação do trabalhador. Como resultado da implantação da gestão de recursos humanos dentro da organização, os colaboradores sentem-se comprometidos com suas metas e objetivos, aumentando a competitividade da empresa no mercado e promovendo a motivação por meio da identificação com o plano, o que favorece a redução de desperdícios e o aumento da produtividade. O Plano de Cargos e Salários torna-se a base para a identificação de políticas de remuneração, servindo para estabelecer os princípios de constituição, alteração e extinção de cargos, bem como, composições de tabelas e formulários de evolução salarial. Neste sentido, a implementação do plano de cargos na empresa Galleassi Comércio e Serviços Ltda localizada em Chapecó - SC tem por objetivos específicos elaborar um catálogo de cargos, analisar os cargos atuais da empresa, avaliar e classificar os cargos, assim como, estabelecer uma estrutura salarial. A metodologia desenvolveu-se pela pesquisa qualitativa, classificada quanto aos fins como descritiva e aplicada, enquanto para os meios, classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado questionário e observação participante, sendo este, interpretado através da análise de conteúdos de forma qualitativa junto ao embasamento bibliográfico. O questionário foi baseado no modelo de Pontes (2013), onde dez funcionários foram divididos em três grupos de cargos, possibilitando o delineamento de parâmetros que estabelecem a catalogação, descritivo dos cargos, estrutura salarial e política de encarecimento. Ademais, a elaboração do Plano de Cargos e Salários resultou na construção da estrutura salarial, assim, promovendo adequações nos salários atuais dentro da perspectiva do plano. Em síntese, foram delineadas as considerações finais do trabalho.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários. Gestão de pessoas. Estrutura salarial. Catálogo de cargos. Avaliação de cargos.

ABSTRACT

In the competitive labor market, the increase in employee turnover has been an obstacle to retaining talent in organizations, thus, the search for qualified professionals is reflected in the construction of an assertive people management model, which aims to promote employee equity, wages and worker motivation. As a result of the implementation of human resources management within the organization, employees feel committed to their goals and objectives, increasing the company's competitiveness in the market and promoting motivation through identification with the profit plan, which favors the reduction of waste and the increase of productivity. The Positions and Salaries Plan becomes the basis for identifying remuneration policies, serving to establish the principles of constitution, alteration and extinction of positions, as well as composition of salary evolution tables and forms. In this sense, the implementation of the load plan in the company Galleassi Comércio e Serviços Ltda located in Chapecó - SC has the specific objectives of elaborating a load catalog, analyzing the current loads of the company, evaluating and classifying the loads, as well as establishing a structure salary. The methodology was developed by qualitative research, classified as for the ends as descriptive and applied, while for the means, classified as bibliographical, documental, field research and case study. For data collection, a questionnaire and participant observation was used, which was interpreted through qualitative content analysis along with the bibliographic basis. The questionnaire was based on the model by Pontes (2013), where ten employees were divided into three groups of positions, allowing the design of parameters that establish the cataloging, job description, salary structure and career policy. Furthermore, the elaboration of the Positions and Salary Plan resulted in the construction of the salary structure, thus promoting adjustments in current salaries within the perspective of the plan. In summary, the final considerations of the work were outlined.

Keywords: Positions and Salaries Plan. People management. Salary structure. Job catalogues. Job evaluation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Nova visão da Gestão Humana..... | 20 |
| Figura 2 - Fatores de especificação dos cargos | 29 |
| Figura 3 - Métodos de avaliação de cargo..... | 31 |
| Figura 4 - Componentes da remuneração estratégica..... | 36 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Desafios para gestão de pessoas..... | 22 |
| Quadro 2 - Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários..... | 25 |
| Quadro 3 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos..... | 28 |
| Quadro 4 - Definição dos termos utilizados na estrutura salarial..... | 34 |
| Quadro 5 - Definição dos sujeitos da pesquisa..... | 43 |
| Quadro 6 - Descrição do cargo: Auxiliar de montador..... | 47 |
| Quadro 7 - Descrição do cargo: Montador..... | 49 |
| Quadro 8- Descrição do cargo: Auxiliar de escritório..... | 51 |
| Quadro 9 - Descrição do cargo: Diretor..... | 53 |
| Quadro 10 - Avaliação por grau de instrução..... | 55 |
| Quadro 11 - Avaliação por grau de experiência..... | 56 |
| Quadro 12 - Avaliação por grau de iniciativa/complexidade..... | 56 |
| Quadro 13 - Avaliação por grau de responsabilidade por erros..... | 57 |
| Quadro 14 - Avaliação por grau de responsabilidade por equipamentos..... | 57 |
| Quadro 15 - Avaliação por grau de responsabilidade por materiais..... | 58 |
| Quadro 16 - Avaliação por grau de responsabilidade por supervisão..... | 58 |
| Quadro 17 - Avaliação por grau de esforço físico..... | 59 |
| Quadro 18 - Avaliação por grau de esforço mental e visual..... | 59 |
| Quadro 19 - Avaliação por grau de condições de trabalho..... | 60 |
| Quadro 20 - Avaliação por grau de responsabilidade por valores..... | 60 |
| Quadro 21 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais..... | 61 |
| Quadro 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos..... | 61 |
| Quadro 23 - Ponderação dos fatores..... | 63 |
| Quadro 24 - Avaliação do cargo por fatores..... | 64 |
| Quadro 25 - Avaliação dos cargos por pontuação..... | 64 |
| Quadro 26 - Hierarquia dos cargos..... | 65 |
| Quadro 27 - Cargos agrupados através da amplitude de pontos..... | 65 |
| Quadro 28 - Progressão salarial..... | 67 |
| Quadro 29 - Comparativo do salário atual x salário proposto..... | 69 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|--|
| CAGED | Cadastro Geral de Empregados e Desempregados |
| CNS | Conselho Nacional de Saúde |
| MGE | Médias e Grandes Empresas |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.1.1 | Objetivo geral | 15 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos | 16 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 | GESTÃO DE PESSOAS..... | 18 |
| 2.2 | CARGOS E SALÁRIOS..... | 24 |
| 2.2.1 | Planejamento e divulgação do plano | 26 |
| 2.2.2 | Análise dos cargos | 27 |
| 2.2.3 | Avaliação dos cargos | 31 |
| 2.2.4 | Pesquisa salarial | 33 |
| 2.2.5 | Estrutura salarial | 33 |
| 2.2.6 | Política salarial | 35 |
| 2.2.7 | Política de remuneração e participação nos lucros ou resultados | 36 |
| 2.2.8 | Carreiras profissionais..... | 38 |
| 3 | METODOLOGIA | 41 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 41 |
| 3.2 | UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA..... | 42 |
| 3.3 | TÉCNICA DE COLETA DE DADOS | 43 |
| 3.4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 44 |
| 3.5 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO | 45 |
| 4 | RESULTADOS..... | 46 |
| 4.1 | DIAGNÓSTICO GERAL | 46 |
| 4.2 | CATÁLOGO DE CARGOS | 47 |
| 4.2.1 | Auxiliar de montador | 47 |
| 4.2.2 | Montador..... | 49 |
| 4.2.3 | Auxiliar de escritório | 51 |
| 4.2.4 | Diretor | 53 |
| 4.3 | MANUAL DE AVALIAÇÕES DE CARGOS..... | 55 |
| 4.3.1 | Graduação dos fatores de avaliação | 55 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.3.2 | Ponderação dos fatores de avaliação | 62 |
| 4.3.3 | Aplicação do manual de avaliação de cargos..... | 63 |
| 4.3.4 | Classificação dos cargos..... | 65 |
| 4.4 | ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICA DE ENCARREIRAMENTO..... | 66 |
| 4.5 | BENEFÍCIOS SOCIAIS | 70 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 72 |
| | REFERÊNCIAS | 75 |
| | ANEXO A..... | 79 |
| | ANEXO B..... | 84 |
| | ANEXO C..... | 88 |

1 INTRODUÇÃO

Diante do mercado competitivo, as organizações visam constantemente otimizar seu quadro de trabalho com o intuito de promover indivíduos capacitados e comprometidos com os ideais da empresa. Na construção de um ambiente motivador é fundamental a implantação de planos adequados de Gestão de Recursos Humanos, mantendo o equilíbrio de salários competitivos e estimulando os funcionários perante os resultados a serem obtidos (PONTES, 2013).

As organizações necessitam constantemente responder às mudanças, do mesmo modo que o fator humano precisa ser conduzido a uma esfera eficiente e eficaz, abrangendo flexibilidade, agilidade e comprometimento. Para que os objetivos da empresa sejam efetivamente alcançados, tais elementos devem possuir integração entre ambos, alinhando-se ao planejamento estratégico de gestão de pessoas (OLIVEIRA; BES; SAWITZKI; SANTOS, 2018).

Dalmau e Tosta (2009) ressaltam que as organizações encontram-se dispostas por um conjunto de sistemas independentes e interagentes a qual as pessoas são consideradas os grandes agentes da mudança. Nessa perspectiva, processo de gestão de pessoas vem tornando-se um desafio para as organizações, dado que o capital humano é considerado intangível e não pode ser controlado pelas empresas do mesmo modo a qual gerenciam trabalho, produção e tecnologia (BOHLANDER; NORRIS; SNELL, 2020).

Em consequente, Gil (2016) deixa clara a importância das empresas estabelecerem o desenho de cargos, possibilitando traçar o perfil de cada tarefa alinhado à personalidade dos indivíduos e demanda do trabalho. Ademais, o processo de analisar os cargos garante elucidar as funções de cada colaborador por meio de estratégias que abrangem planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e avaliação, tendo por objetivo aprimorar o desempenho e elevar a produtividade.

No âmbito das pequenas empresas, Araujo (2021) salienta a necessidade de estudar os indivíduos, respeitando a particularidade de cada, do mesmo modo a incentivar o reconhecimento dentro de um ambiente que gere interesse de desenvolvimento e produtividade, seguido de salários pertinentes e qualidade de vida. Com isso a organização tende a ganhar através da conciliação desses fatores, retendo os melhores talentos e buscando alternativas em prol dos objetivos em comum, integrado às políticas da empresa, bem como minimizar a rotatividade de funcionários.

Através da necessidade de encontrar maneiras de harmonizar interesses da empresa e empregado, os benefícios atrelados a um plano de estratégia salarial garante vantagem na atração e retenção de mão de obra, o que impacta diretamente na qualidade de vida dos funcionários (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004). Uma estrutura planejada de salários garante mudanças favoráveis aos resultados e ao ambiente organizacional, proporcionando satisfação entre empresa e empregado.

O plano de cargos e salários torna-se um alicerce para identificação das políticas de remuneração, sendo utilizada para estabelecer princípios para criação, alteração e extinção de cargos, além de tabelas e formas de progressão salarial. O plano visa assim, promover o desenvolvimento, capacitação, valorização e reconhecimento no ambiente de trabalho, a qual conseqüentemente terá como resultado o aumento de produtividade, eliminando possíveis situações de desequilíbrio salarial ou descontentamento por parte dos colaboradores (MARQUES, 2015).

Hipólito (2006) enfatiza a relevância de oferecer uma base consistente que disponha as decisões da elaboração de um plano de salários de forma coerente e equilibrada, interferindo diretamente na capacidade de retenção e atração de talentos. Nessa perspectiva, o aumento da rotatividade compromete a eficiência da organização, visto que implica nos investimentos destinados ao recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, despertando as organizações a buscarem por programas que atuem como condutor de conhecimentos (ROBBINS, 2005).

Dada à importância da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte e visando diminuir a rotatividade de colaboradores, o estudo é direcionado para a elaboração de um plano de cargos e salários com benefícios para a Galleassi Comércio e Serviços Ltda localizada no município de Chapecó - SC, fundada em 2015 e atuando na instalação, manutenção e revenda de câmaras e portas frigoríficas. Na empresa foi constatada a necessidade de uma estrutura de organização no quadro de salários e benefícios, com o intuito de proporcionar competências que visam estabelecer critérios de remuneração de acordo com cargo e funções, além da redução de rotatividade dos colaboradores. A vista disso, definindo a problemática do presente estudo: **Qual a estrutura de plano de cargos e salários adequada para a empresa Galleassi Comércio e Serviços Ltda?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Galleassi Comércio e Serviços Ltda.

1.1.2 Objetivos específicos

A partir da definição do objetivo geral, o presente trabalho tem como objetivos específicos:

- a) analisar os cargos atuais da empresa;
- b) elaborar um catálogo de cargos;
- c) avaliar e classificar os cargos;
- d) estabelecer uma estrutura salarial.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para uma definição sucinta referente ao estudo, será abordado em ordem teórica e prática as questões que decorreram na realização da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os dados para a justificativa decorrem da realidade situacional da empresa perante o mercado onde está inserido, a qual representa a necessidade de um sistema que possibilite minimizar os danos que a empresa pesquisada está enfrentando.

Com base nos últimos anos o número de Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm sido remodelados de acordo com os cenários que se sucederam, destacando-se pelo crescimento de 28% entre 2010 e 2017 e fechando em 2021 num total de 7,2 milhões em comparação ao período anterior. Nota-se, ademais, que o comportamento das MPE no pior contexto da pandemia continuou sendo vultoso com 680 mil registros de abertura, enfatizando a ideia de que com os desafios da crise os empreendedores precisaram se reinventar, assim surgindo novos desafios, bem como, as oportunidades (SEBRAE, 2022).

No Brasil em contexto geral das empresas de acordo com os dados do Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), a rotatividade referente ao último ano possui impacto de 2,78% no total de movimentações, sendo 1,98% de admissões e 3,65% de desligamentos (CAGED, 2021). Outrossim, quando direcionado exclusivamente ao porte das MPEs brasileiras, Sebrae (2021) apresenta entre julho de 2020 a junho de 2021 o comparativo do total das 2.914.885 contratações, a qual resultou no saldo de 71,8% das MPE contra 24,6% das Médias e Grandes Empresas (MGE).

A realidade da empresa pesquisada reflete a situação nacional. A rotatividade vem tornando-se o grande problema devido à falta de uma estrutura salarial, assim comprometendo a retenção de possíveis talentos. A perda maior está diretamente na empresa propriamente, a qual compromete os recursos financeiros através dos custos de admissão, treinamento e demissão.

A elaboração do plano para a empresa Galleassi é fundamental, pois possibilitam melhor posicionamento no mercado com a retenção de seus talentos através da visão clara de crescimento e recompensas, estrutura salarial e organização dos cargos dispostos. Ademais, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, a mesma garante a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, por assim, assumir um sistema que abrangem as necessidades da empresa.

O estudo proporcionou a aprendizagem prática acadêmica por meio da aplicação dos processos de gestão, a qual permitiu que a pesquisadora e a empresa cooperassem frente aos objetivos propostos. Nesse sentido, a aplicação do plano de cargos e salários proporciona vantagem estratégica otimizando a gestão de recursos humanos e critérios objetivos para garantir equidade nos salários dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica será abordada a fim de elucidar e contextualizar os assuntos desenvolvidos no estudo, dispondo por base, autores importantes no campo de Recursos Humanos. Tal estrutura abrange estudos sobre a gestão de pessoas e cargos e salários, a qual se subdivide em etapas que são definidas dentro do estudo para melhor compreensão.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos origina e desenvolve-se a partir das transformações relacionadas à conjuntura histórica do trabalho, sendo desenrolada ao final do século XIX e meados do século XX, onde o processo de gerir pessoas estava diretamente atrelado ao controle do trabalhador, sendo vista pelas organizações como um recurso a ser administrado (DUTRA, J; DUTRA, T; DUTRA, G., 2017). Para Dalmau e Tosta (2009), no período industrial com a mão de obra sobrando devido aos empregos limitados, os trabalhadores eram considerados substituíveis diante das atividades repetitivas e operacionais, a qual nessa perspectiva, o fator de administrar pessoas possuía restrição aos processos de admissão, salários, demissão e obrigações legais.

Os acontecimentos deram início a Administração de Pessoal, denotando a preocupação referente à rotina e questões interpessoais de trabalho, sendo assim, por conseguinte, surgindo a denominação de Relações Industriais sendo conhecida pela força dos movimentos sindicais e trabalhistas, preocupando-se em fornecer benefícios e serviços aos empregados, assim como em sucessão, surge a Administração de Recursos Humanos substituindo as anteriores (PEDRO, 2005).

A Administração de Recursos Humanos apresenta um primeiro contato levando em consideração os princípios relacionados à qualidade de vida do empregado. Entretanto tal denominação ainda detinha limitações do papel humano no trabalho, sendo contextualizada por Gil (2016, p. 18) como “muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros”, assim destacando a importância de buscar a humanização ligada a qualidade de vida no trabalho.

A gestão de Recursos Humanos, presentemente, está associada à gestão de negócios. Nesse sentido, tem-se que a tendência contemporânea da gestão de Recursos Humanos é estar vinculada à estratégia empresarial, caracterizando o que

conhecemos por visão estratégica de RH. Esse enfoque vem contribuindo para o desenvolvimento organizacional, destacando-se os resultados nos processos produtivos, enquanto agente estratégico, buscando agregar valor aos negócios (produtos e serviços). É evidente que do ponto de vista estratégico a gestão de Recursos Humanos necessita avançar para a concepção de gestão de pessoas e estar atrelada à gestão de negócios (KANAANE, 2017, p. 177).

Bomfim (2019) retrata a evolução para o campo da Gestão de Pessoas como conceito que permite fazer o indivíduo identificar-se com os valores da organização, onde não se faz necessária hierarquização e possibilitando autonomia do empregado que conseqüentemente, passa a autocontrolar e auto-explorar respondendo às próprias expectativas. Outrossim, a humanização do trabalho é referida por Chiavenato (2021) como valorização do capital humano onde o mesmo pode valer na medida em que detenha funcionários de talentos, competências e que agregue valor à organização.

Em complemento atualmente, é sobreposta à ideia que a gestão de pessoas está ligada com maior intensidade no meio acadêmico do que nas empresas propriamente, pois o mesmo está atrelado a revisão sistêmica de obras apresentadas no ensino aplicado. Quando direcionado ao contexto organizacional, o processo de gerir pessoas desperta interesse das empresas em tratar seus empregados como parceiros, incentivando-os a participar de decisões e canalizando o talento das pessoas para o desenvolvimento do negócio (GIL, 2012).

Chiavenato (2021) orienta que as organizações instiguem pessoas a serem gestores de suas tarefas, trabalhando para que cada indivíduo seja capaz de identificar e solucionar problemas, obtendo melhoria contínua dentro da empresa. Tal processo exige preparo a qual sirva como uma base que inclua e impulsione o estímulo de talento e competências, tanto individuais quanto coletivas, dando ênfase no capital intelectual dentro da organização.

O plano de gestão de pessoas caracteriza-se como um processo sistêmico, contingencial e situacional, a qual pode ser maleável por forças internas e externas da organização, permitindo a elaboração de políticas de gestão com intuito de facilitar o controle (BITENCOURT, 2010). Por essa lógica, as empresas devem buscar reter tais talentos do mesmo modo que investem nas políticas, assim assegurando e alinhando a filosofia da organização com as práticas assertivas de gestão.

O sistema de gestão de pessoas é contextualizada por Gil (2012) por meio de fatores como: (1) suprimento ou agregação dada por meio da identificação das necessidades, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção; a (2) aplicação englobando a análise e descrição dos cargos, e planejamento e alocação interna de recursos humanos; a (3) compensação ou manutenção através de salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança do

trabalho, e relações com sindicatos; o (4) desenvolvimentos ou capacitação abrangendo treinamento e desenvolvimento de pessoal, e desenvolvimento e mudança organizacional; por último o (5) controle ou monitoração com a avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos.

As classificações permitem que os fatores constituam um processo global e dinâmico onde os indivíduos são atraídos, direcionados às tarefas, mantidos, desenvolvidos e monitorados mediante a organização (CHIAVENATO, 2021). Contudo, determinados aspectos tendem a variar de acordo com o ambiente situacional, sendo esse necessário para estabelecer uma abordagem que melhor define o cenário da empresa.

Ainda, Chiavenato (2021) explana uma visão contemporânea perante os subsistemas, onde na figura 1 apresenta a esquematização que decorrem entre a abordagem tradicional dada pelos objetivos da organização, enquanto a abordagem moderna é entregue pelo desempenho da organização, sendo destacada a referência do autor a Gestão Humana relacionada à Gestão de Pessoas. Deste modo, quanto os fatores são apresentados adequadamente obtém-se padrões de excelência,

Figura 1 - Nova visão da Gestão Humana



Fonte: Chiavenato (2021, p. 6).

Para que seja conduzida precisamente, os sistemas devem ser repassados de maneira clara e direta, de fácil compreensão por parte das lideranças e dos liderados. Os sistemas devem englobar a realidade organizacional conforme evolui, transformando um segmento complexo em padrões objetivos, coerentes e consistentes (DUTRA, 2014).

Bitencourt (2010) explica que o profissional de gestão deve preocupar-se além de questões administrativas e operacionais, sendo necessário focar na vinculação das atividades às políticas e estratégias organizacionais conciliando com as práticas de gestão, a qual é considerada uma responsabilidade compartilhada e ramificada ao longo da estrutura organizacional. Para que haja conciliação nas expectativas da organização e condições apropriadas de trabalho para os colaboradores, Kanaane (2017) destaca os seguintes tópicos considerados ideais para um modelo de inserção das práticas de gestão:

- Diagnóstico organizacional: abrange a avaliação de pontos de tensão e conflitos atrelados aos valores, representações e expectativas;
- Elaboração da política geral: cooperação de diretrizes, estratégias e recursos;
- Sensibilidade sobre mudanças ocorridas: comover gestores, líderes e envolvidos referente ao ambiente organizacional e as tendências de mercado;
- Elaboração do banco de potenciais: leque de talentos humanos subsidiados para empresa;
- Integração aos negócios da empresa: compreende a visão e plano estratégico, identifica indicadores, divulga os níveis estratégicos, práticos e operacionais;
- Implementação do programa de integração e interação permanentes: visa interligar a integração e interação do trabalhador tornando-o possível e contínuo através de canais de comunicação;
- Montagem de um programa de desenvolvimento de habilidades: tem por objetivo desenvolver a criatividade, autocontrole, comunicação, intuição, liderança, idiomas e empreendedorismo do trabalhador;
- Criação de política de cargos e salários: promover um modelo de gestão que valoriza o trabalho por meio de cargos abrangentes voltado para criação, desenvolvimento e assessoramento, trazendo propostas de carreiras e valor ao nível exigido;
- Responsabilidades: atrelado ao nível de competência na organização, sendo ligada de forma direta ou indireta a gestão de recursos humanos;
- Administração de conflitos: trabalha relações interpessoais, propiciando reflexões que gerem comportamentos flexíveis, eficientes e saudáveis;

- Avaliação: engloba a avaliação de resultados, autoavaliação, confronto de metas (perfil) e avaliação 360° (compartilhamento, líder/liderado e demais níveis).

Diante da realidade que decorre por constantes transformações, alguns fatores tendem a comprometer os processos da gestão de pessoas, podendo ser estes através dos coeficientes relacionados ao mercado de trabalho ou um novo critério econômico como o conhecimento, sendo a qual conforme Gil (2016, p. 34):

O conhecimento, por sua vez, tornou-se o principal ingrediente da nova ordem econômica que se instaura na transição do século XX para o século XXI. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo capital ou pelo trabalho. Assim, as maiores oportunidades de crescimento são encontradas mediante a transformação de organizações em negócios ligados ao conhecimento.

Determinadas modificações com ênfase no conhecimento e experiências são consideradas por Dutra *et al* (2017, p. 438) “[...] paradigmáticas para o mercado e têm clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios”. Nessa perspectiva, é notório o avanço da realidade organizacional na transição dos anos, acarretando a necessidade das empresas em adaptar-se às novas mudanças.

Ademais, para superar uma situação de insegurança que provém junto às mudanças, é importante investir na aquisição de informações mais satisfatórias em relação ao custo-benefício, sendo propícia para o cenário atual da organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016). Outrossim, os principais desafios encontrados no processo de gerir pessoas são definidos por Gil (2016) no quadro 1:

Quadro 1 - Desafios para gestão de pessoas

| Desafios | Descrição | Principais pontos |
|-----------------|---|---|
| Ambientais | Abrange forças externas à organização, as quais influenciam significativamente o seu desempenho, mas que estão fora de seu controle. Entretanto faz-se necessário que os gestores de pessoas estejam ligados ao ambiente externo com intuito de beneficiar-se através das oportunidades e superar suas ameaças. | Globalização; Tecnologia da informação; Ampliação do nível de exigências legais; Diversificação da força de trabalho; Geração Y; Alteração da jornada de trabalho; Responsabilidade social. |
| Organizacionais | Decorrem de problemas internos | Gestão do conhecimento; Criação |

| | | |
|-------------|--|---|
| | das organizações, podendo ser considerados subprodutos das forças ambientais. Ademais, as empresas costumam apresentar melhores condições para superar esses desafios do que os determinados pelo ambiente. Nesse âmbito os administradores competentes podem identificar problemas dessa natureza e são capazes de lidar precisamente com eles antes que se tornem maiores. | de ambientes colaborativos; Competitividade; Integração dos empregados à cadeia de valor; Descentralização; Autogerenciamento de equipes; Terceirização; Mensuração da efetividade. |
| Individuais | Engloba as posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados, estando diretamente relacionados aos desafios organizacionais e constituídos pelos reflexos do que ocorre com a empresa inteira. A conduta a qual é tratada os colaboradores pela empresa pode, no entanto, afetar o impacto dos desafios organizacionais. | Identificação com a empresa; Conduta ética; Produtividade; Flexibilidade de horário; Segurança no emprego; <i>Empowerment</i> ; Qualidade de vida; Retenção de talentos. |

Fonte: Gil (2016, p. 35).

Dutra (2017) complementa que os sistemas de gestão de pessoas que prezam pela transparência tendem a ganhar por meio de critérios coesos e equidade na aplicação, pois as pressões dadas por intermédio das mudanças tecnológicas, valorização da qualidade de vida e curtos ciclos de carreiras, fazem com que as organizações construam uma base de relação com os colaboradores mais facilitada. Outro ponto importante remete ao posicionamento da empresa em decorrência das situações enfrentadas, possibilitando que os colaboradores consigam trabalhar com os aspectos positivos e negativos da relação.

O desafio da Gestão de Pessoas em ajustar os interesses de empregadores e empregados acaba adentrando no campo da rentabilidade, sendo primordial para qualquer estratégia de negócio. Com isso, as organizações necessitam conciliar as estratégias aos valores humanos, levando em consideração as características pessoais, emocionais e demandas externas, assim como, eliminar a percepção da visão do trabalhador em ser apenas engrenagens que giram em torno das empresas (BOMFIM, 2019).

Como resultado da implementação da gestão de pessoas na organização, os colaboradores sentem-se engajados aos objetivos e metas, assim aprimorando a

competitividade da empresa perante o mercado. Ademais, o profissional passa a ser motivado pela valorização do trabalho, aumentando o desempenho pessoal e proporcionando um clima organizacional saudável.

2.2 CARGOS E SALÁRIOS

Com a mudança constante das organizações ao longo do tempo, vários cargos sofreram com alterações na sua estrutura sendo por meio de conteúdo e/ou valor, as quais são facilmente extintos e outros criados (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016). A vista disso, Bes e Oliveira (2018) esclarece que o maior desafio do campo de gestão de pessoas atualmente é conseguir conciliar as práticas de gestão com objetivos estratégicos, podendo ser necessário adaptar os cargos da empresa devido às novas competências exigidas pelo mercado ou até mesmo variações econômicas e legais.

A definição de cargos é dada pelo posicionamento formal que engloba um conjunto de responsabilidades e hierarquização na estrutura organizacional, onde propicia a avaliação e evolução profissional dos empregados (OLIVEIRA, 2018). Conforme Dalmau e Tosta (2009, p. 87) o cargo “é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa”, sendo conduzidas de acordo com as atividades desempenhadas pelo colaborador.

O salário, por conseguinte, é retratado como uma demonstração de quanto à empresa valoriza o trabalho de seus empregados, sendo considerado o fator básico de motivação quando levado em consideração as necessidades gerais do trabalhador (PONTES, 2013). O salário só pode ser considerado motivador desde que seja relacionada a um ambiente apropriado onde dispunha de planos adequados de gestão de pessoas, que compatibilize os objetivos da empresa com os dos funcionários.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) explanam sobre a importância de um equilíbrio da relação capital e trabalho, onde cada cargo carece de uma remuneração apropriada em detrimento das atividades desenvolvidas. Em harmonia com a ideia, Pontes (2013) destaca a preocupação de um equilíbrio interno e externo na organização, a qual internamente abrange a correta avaliação dos cargos em hierarquia, enquanto externamente trata da adequação salarial diante o mercado de trabalho.

Segundo Hipólito (2006) o sistema de funcionamento da administração salarial compreende basicamente a análise, descrição e ordenação dos cargos, onde uma vez definidos, contribui no equilíbrio entre o conteúdo proposto e os salários praticados. Em contexto geral, todas as organizações executam de maneira formal ou informal a

administração de cargos e salários, contudo, devido à demanda do mercado competitivo e a globalização dos sistemas de informação, algumas empresas demandam de um planejamento estruturado.

O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. Precisa conhecer as metas e objetivos empresariais para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016, p. 19).

O plano de cargos e salários deve considerar a plena valorização do trabalho promovendo uma divisão apropriada das verbas salariais, tendo por base o perfil de competência ocupacional, desempenho do profissional e o grau de contribuição tanto individual quanto coletivo, da mesma forma, estrutura salarial dos cargos deve assegurar dignas condições aos colaboradores, contemplando assim o tempo, complexidade, grau de instrução técnica e peculiaridades (CAMPOS; BARSANO, 2016).

Para implantação do plano de cargos e salários na organização é preciso seguir etapas que abrangem determinadas fases a serem seguidas, bem como, dispor da colaboração das gerências responsáveis pela motivação e produtividade (PONTES, 2013).

Quadro 2 - Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários

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

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

Fonte: Pontes (2013, p. 34 e 35).

Com base nas etapas apresentadas no quadro 2 definidas por Pontes, a estrutura será percorrida a fim de definir e orientar o segmento do estudo, possibilitando que seja condizente com a realidade da empresa.

2.2.1 Planejamento e divulgação do plano

A partir da definição dos objetivos faz-se necessário estabelecer o número de planos salariais, a qual depende diretamente dos grupos ocupacionais que através dos diferentes pré-requisitos pode-se definir a composição de avaliação e composição salarial. Em seguida, as

metodologias devem ser estabelecidas com base na etapa de elaboração e tempo de execução formando assim, o cronograma do projeto (PONTES, 2013).

Pontes (2013) ainda salienta, que o cronograma pode abranger todas as fases, assim como os objetivos necessários a partir dos programas que procedem, decorrendo por fim o orçamento do custo do projeto. Tal processo exige que sejam realizadas reuniões com a gerência para explanar os detalhes, bem como divulgar e coletar sugestões que serão importantes para adequação do projeto à organização.

Assim que aprovado pela gerência os responsáveis devem repassar aos demais dirigentes e colaboradores, com o intuito de explicar “o que”, “como” e “para que”, assim transmitindo tranquilidade e segurança ao ambiente da organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016). Os objetivos repassados com clareza permitem aos colaboradores compreender o que será executado e ajudar a utilizá-lo da melhor maneira possível.

2.2.2 Análise dos cargos

A fase de análise de cargos contempla a aplicação de técnicas para verificar quais requisitos são exigidos para cada cargo, dentre eles são considerados os esforços físicos, mentais, responsabilidades e condições ambientais, para assim formar um perfil ideal para o colaborador que condiz com a realidade da empresa (BES; OLIVEIRA, 2018).

Para Gil (2016) a análise de cargos é considerada fundamental para gestão de pessoas, a qual serve de base para determinadas funções, dentre elas o planejamento, recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, visando aperfeiçoar o funcionamento e produtividade da organização. Ainda, o autor lista as principais funções da análise e descrição dos cargos, a qual considera importante para o tratamento da maior parte dos problemas relacionados ao campo de Recursos Humanos:

- a) a determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para a seleção do pessoal;
- b) o fornecimento dos dados necessários para o levantamento de necessidades e seleção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- c) o fornecimento de dados para subsidiar os programas de higiene e segurança no trabalho;
- d) o fornecimento de informações para o supervisor e o empregado acerca dos padrões de desempenho no trabalho;
- e) o fornecimento de subsídios para avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- f) a determinação das linhas de autoridade e responsabilidade na organização;

g) o fornecimento de subsídios para a implantação de sistemas de avaliação de mérito (GIL, 2016, p. 191).

HENRIQUE (2017) aponta que o sistema de análise de cargos e administração de salários deve ter por base desenvolvimentos da descrição e especificação de cargos, proporcionando assim, a capacidade de identificar os requisitos necessários, bem como, o desempenho das funções para o fortalecimento dos mesmos. Para melhor entendimento, o quadro 3 representa os termos e definições que englobam a análise dos cargos.

Quadro 3 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos

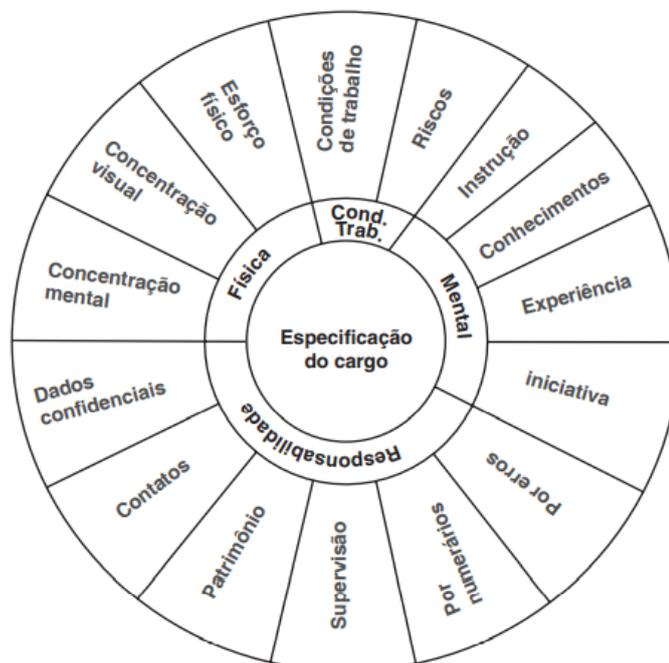
| Termos | Definição |
|--|---|
| Tarefa | É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos. |
| Função | É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing. |
| Cargo | É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. |
| Análise de cargo | É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo. |
| Descrição de cargo | É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas. |
| Especificação de cargo | É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo. |
| Grupo ocupacional | É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho. |
| <p><i>Os grupos ocupacionais são os seguintes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grupo Ocupacional Gerencial A natureza do trabalho é de direção. Abrange os cargos de gerentes, diretores, executivos de forma geral. | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior A natureza do trabalho é de análise e criação. Abrange os cargos de engenheiro, economista, advogado, administrador, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional de Técnicos de Nível Médio A natureza do trabalho é de execução técnica. Abrange os cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Administrativo A natureza do trabalho é administrativa. Abrange os cargos de recepcionista, assistentes, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional Operacional A natureza do trabalho é de execução operacional. Abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais, etc. |

Fonte: Pontes (2013, p. 44 e 45).

Em complemento, a especificação do cargo é dividida em quatro áreas, sendo elas ilustradas e estruturadas na figura 2. Cada fator contempla requisitos determinados nos grupos operacionais, com objetivo de diferenciá-los entre si, bem como, as áreas estabelecidas devem ser perceptíveis para a análise.

Figura 2 - Fatores de especificação dos cargos



Fonte: Pontes (2013, p. 46).

A coleta de dados deve ter embasamento em métodos previamente estabelecidos, a qual pode consistir em:

- Observação local: utilizado em tarefas que demandam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, geralmente abrangendo cargos do grupo ocupacional operacional. Possibilita melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa e do ambiente em que é desempenhado, não necessitando paralisar o trabalho, entretanto, como desvantagem pode encarecer o processo da coleta de dados, bem como gerar dúvidas ao observador, sendo restrito para cargos de tarefas simples e repetitivas;
- Questionário: indicado para os grupos ocupacionais, devendo conter objetivos claros de modo a não gerar dúvida aos colaboradores na aplicação. Considerado um método rápido e econômico, pode eventualmente, ser preenchido de maneira incorreta ou incompleta, além de limitar descrições e especificações dos cargos;
- Entrevista: considerado o melhor método pois possibilita obter dados imprescindíveis e confiáveis para análise, eliminando possíveis dúvidas que possam vir a ocorrer pelo entrevistado e garantindo a aplicação em todos os cargos. Em contrapartida demanda de um custo elevado com analistas experientes e caso não seja bem estruturado, pode gerar reações negativas pelos colaboradores;
- Métodos combinados: visa amenizar as desvantagens de cada método, explorando assim as melhores combinações (PONTES, 2013).

A descrição e especificação dos cargos decorrem após a definição do método de coleta de dados. Para que haja estruturação no processo, são levados em consideração os seguintes princípios:

- a) clareza: deve-se dar preferência a termos simples, que não deem margem a ambiguidades. Caso sejam utilizados termos técnicos pouco conhecidos, convém que sejam definidos. Considera-se clara uma descrição quando alguém que não conhece o cargo é capaz de entendê-la;
- b) precisão: deve-se dar preferência a termos que sejam passíveis de algum tipo de mensuração;
- c) concisão: deve-se dar preferência a frases curtas, evitando-se minúcias desnecessárias;
- d) impessoalidade: para tornar a descrição impessoal, recomenda-se que seja iniciada por um verbo no infinitivo ou na terceira pessoa do singular do presente do indicativo. Exemplo: Arquivar documentos ou arquiva documentos (GIL, 2016, p. 198).

A classificação dos cargos é distribuída aos grupos ocupacionais conforme a natureza das atividades, sendo responsável por produzir planos salariais distintos condizentes aos

grupos existentes na organização. Por conseguinte, o catálogo de cargos é a reunião das descrições e especificações dos cargos, podendo cada um representar um grupo ocupacional (PONTES, 2013). Como resultado, através de tais etapas é possível estabelecer uma remuneração condizente com as competências exigidas, valorizando o trabalho e promovendo coerência na função de recrutamento, treinamento e seleção.

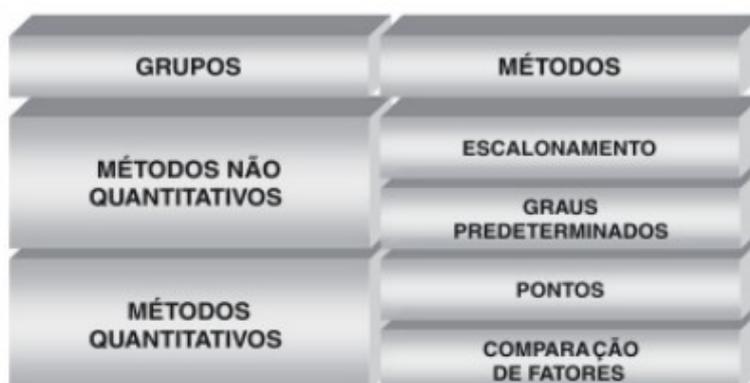
2.2.3 Avaliação dos cargos

Nesse estágio, o determinado cargo passa a ser pontuados com base na comparação de um conjunto de fatores preliminarmente selecionados, definidos e estruturados através do grau de complexidade (HIPÓLITO, 2006). Pontes (2013) complementa ainda que no processo de avaliação, os cargos são ordenados a fim de permitir a estruturação salarial, eliminando decisões arbitrárias para estabelecer os valores a serem pagos.

Em organizações que possuem grande número de funcionários e cargos é aconselhável estabelecer um comitê de avaliação e escolha do cargo-chave. O comitê de avaliação garante harmonia e aceitação por parte dos membros, pois mantém a hierarquização, critérios uniformes e aceitação posterior por meio da participação de diversas áreas da empresa, já o cargo-chave refere-se à amostra de um mesmo grupo ocupacional, onde é testado o método de avaliação com o objetivo de estabelecer um parâmetro para os demais cargos (PONTES, 2013).

Para a elaboração de uma hierarquia de cargos, os métodos de avaliação devem condizer com o cenário da empresa, sendo ordenados conforme a figura 3.

Figura 3 - Métodos de avaliação de cargo



Fonte: Pontes (2013, p. 175).

O grupo dos métodos não quantitativos contempla um sistema básico onde a elaboração e aplicação é considerada simples, sendo composta pelo escalonamento e graus predeterminados, outrossim, o grupo dos métodos quantitativos demandam de custo e tempo, porém possibilitam resultados objetivos e precisos, assim compostos pelo método de pontos e comparação de fatores.

Chiavenato (2021) retrata o método escalonamento como contraste de trabalho a trabalho com base em critérios comparativos como referência, sem considerar qualquer análise ou decomposição. Gil (2016) complementa ainda que o método não permite indicação do grau de diferença entre o trabalho, considerando limitadas a base de salário ou as características de desempenho do ocupante.

O método de graus predeterminados também não é analítico, considerando apenas de maneira geral qual cargo trata-se como mais importante, nesse sentido, é dada a descrição prévia dos graus crescentes com base na complexidade e dificuldades, alocando cada um ao cargo pertencente. Ainda, determinada descrição comporta, entretanto, a dificuldade de tornar evidente a diferença dos graus para o enquadramento (PONTES, 2013).

A avaliação por pontos é o método analítico mais utilizado, pois o mesmo consiste na comparação da descrição e especificações dos cargos com base em modelos predeterminados, distribuindo pontos para cada cargo (GIL, 2016). Os pontos, para Bes e Oliveira (2018, p.61) “consiste em atribuir uma pontuação aos cargos, de acordo com fatores previamente estabelecidos que são descritos e apresentam uma graduação em ordem de dificuldade crescente.” Considerado o melhor método de avaliação, a correlação deve manter-se alinhada aos objetivos, visando estabelecer uma estrutura justa de salários tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Gil (2016) descreve o método de comparação de fatores como o mais complexo, a qual abrange a combinação do método de avaliação por ordenamento e avaliação dos pontos, fazendo um comparativo de cargo com cargo. O autor ainda considera o método de fácil utilização e flexibilidade, em contrapartida, exige a preparação dos avaliadores para repassar instruções aos funcionários.

A construção de um plano de avaliação adequado torna-se primordial para compor uma estrutura salarial assertiva, assim como, o método escolhido deve condizer com a necessidade da empresa.

2.2.4 Pesquisa salarial

De acordo com Bes e Oliveira (2018, p. 43) “a pesquisa salarial é uma etapa do plano de cargos e salários que tem o objetivo de analisar e confrontar as práticas salariais do mercado.”, visando averiguar o posicionamento que condiz com a realidade representada. Marras (2016) completa que mediante a pesquisa salarial é possível conhecer as práticas e valores que comporta a estrutura dos salários, baseando tais conhecimentos na coleta e tabulação de dados.

Ademais, a pesquisa salarial pode ser retratada como:

[...] processo de levantamento de dados e informações do mercado , referentes às políticas de remuneração praticadas pela empresa em confronto às demais , da mesma região geoeconômica , em relação a determinado conjunto de cargos que seja representativo da estrutura e existentes nas outras participantes da pesquisa (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016, p. 70).

Nesse sentido, pode ser alcançado um equilíbrio externo visto que proporciona o fortalecimento de elementos importantes que determinam critérios da política salarial, assim, através dos dados adquiridos é possível constituir uma faixa salarial para a empresa (PONTES, 2013). Também se faz importante incluir fatores que complementam a pesquisa como os dados sobre os benefícios, estrutura da política salarial, promoções, assistências, rotatividade, absenteísmo, entre outros.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) outro coeficiente atrelado à pesquisa deve ser levado em consideração, sendo retratado pela realização de um exame profundo e variado incluindo abordagens que proporcione segurança e confiança nas informações para uma tomada de decisão. A averiguação permite constatar se os dados estão coerentes à realidade da organização, sem ocultar elementos de que possam comprometer o processo.

2.2.5 Estrutura salarial

A estrutura salarial é considerada um conjunto de diversas faixas salariais envolvendo cargos com avaliações próximas, envolvendo valores salariais calculados e desenhados com o intuito de atender uma política salarial desejada pela organização (MARRAS, 2016). Segundo Pontes (2013, p. 291) “a estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação” a qual utiliza-se uma série de termos técnicos que abrange a construção da estrutura, representada no quadro 4.

Quadro 4 - Definição dos termos utilizados na estrutura salarial

| Termos | Conceito |
|------------------------|--|
| Estrutura salarial | É a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação. |
| Curva de referência | É a curva resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e pontos (ou escalonamento ou graus) obtidos na avaliação de cargos. |
| Grau | É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual. É possível encontrar este conceito com a denominação de classe. |
| Salário máximo do grau | É a referência do maior salário do grau, ou seja, corresponde ao valor máximo que um funcionário pode perceber em um cargo enquadrado no grau. |
| Salário-mínimo do grau | É a referência do menor salário do grau, ou seja, corresponde ao valor mínimo que um funcionário pode perceber em um cargo enquadrado no grau. |
| Salário médio do grau | É o valor médio entre o salário máximo e mínimo de cada grau. Corresponde ao valor da curva de referência no grau, quando esta se encontra na média da faixa salarial, que é comumente aplicado. |
| Amplitude da faixa | Corresponde à diferença percentual entre o salário máximo e o salário-mínimo do grau. |
| Faixa salarial | Corresponde à diferença monetária entre o salário máximo e o salário-mínimo do grau. |
| Classe | Corresponde a cada valor intermediário entre o mínimo e o máximo da faixa salarial de cada grau. É possível encontrar este conceito com a denominação de grau. |
| Sobreposição da faixa | É o quanto o salário de um grau supera o dos graus mais elevados na estrutura salarial. |

Fonte: Pontes (2013, p. 291 e 292).

Deste modo para a estrutura salarial permite compreender os níveis salariais dos cargos da empresa por meio de seus valores máximos, mínimos e médios, a qual assim, permite a análise dos dados remetidos à curva de referência existente no mercado de trabalho e concorrentes (BES; OLIVEIRA, 2018). Logo, a organização atua em busca do equilíbrio interno dos colaboradores de maneira justa, possibilitando, enfim, o equilíbrio externo através das relações das faixas salariais dos concorrentes.

2.2.6 Política salarial

Marras (2016) contextualiza a política salarial como um instrumento que a empresa utiliza para determinar parâmetros que visa seguir, determinando as condições e normas a serem seguidas dentro da organização, ainda, possibilitando a padronização de toda a estrutura. Em complemento, Gil (2016) destaca a contribuição para o papel estratégico, a qual promove o estímulo do desempenho e crescimento dos funcionários frente aos objetivos e metas organizacionais.

Além disso, a política salarial decorre, segundo Pontes (2013), por meio de fatores relacionados ao salário de admissão, promoções, reclassificações e atualizações salariais sucedidos pelo mercado ou perda de poder. Na realidade organizacional, deve ser implementado de maneira que corresponda adequadamente ao ambiente, sem proporcionar prejuízos e descontentamento de ambas as partes.

Chiavenato (2021) salienta a importância da criação de um sistema equitativo de recompensas, onde contemple o interesse da organização e colaboradores. Com isso, além dos aspectos do sistema de recompensas do pessoal, os seguintes fatores devem ser levados em consideração:

- a) Adequada: a compensação deve se distanciar dos padrões mínimos do governo e do sindicato para adequar-se ao desempenho e à contribuição das pessoas.
- b) Equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades, competências e contribuição para o negócio da empresa.
- c) Balanceada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um razoável pacote integrado de recompensas.
- d) Eficaz quanto a custos: salários não podem ser excessivos, considerando o que a organização pode pagar. A eficácia salarial pode ser medida em termos de satisfação das pessoas e resultados que elas proporcionam ao sucesso organizacional. Esse é o retorno do investimento.
- e) Segura: salários devem ser suficientes para dar total segurança aos empregados e ajudá-los a satisfazer suas necessidades básicas.
- f) Incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
- g) Aceitável para os colaboradores: as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele é razoável para elas e para a organização também (PATTON, 1997 apud CHIAVENATO, 2021, p. 57).

A política salarial fornece parâmetros que estabelecem a posição de mercado que a empresa deseja adotar, fazendo com que todos os envolvidos estejam cientes das diretrizes propostas (MARRAS, 2016). Nesse sentido, pode-se determinar um sistema coerente e lógico que contemple as necessidades institucionais, mantendo assim o cumprimento das obrigações de ambas as partes.

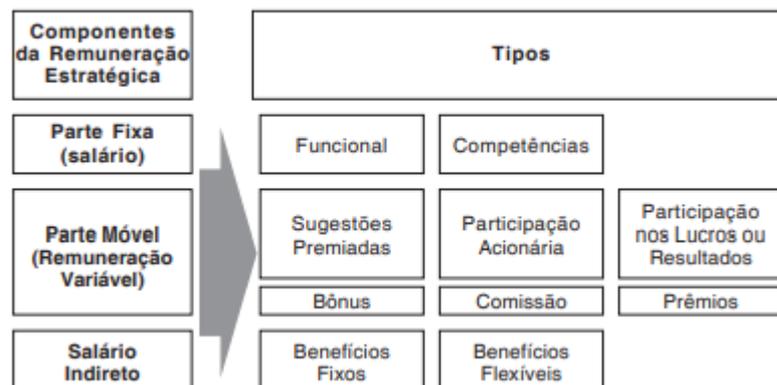
2.2.7 Política de remuneração e participação nos lucros ou resultados

A política de remuneração visa estimular os colaboradores a trabalhar em benefício dos objetivos da empresa. O sistema de remuneração deve ser empregado, visando que as organizações mantenham sua competitividade, recrutam, retenham e desenvolvam sua força de trabalho, ademais, necessitando ser planejado cuidadosamente devido à sua complexidade, mapeando todos os potenciais efeitos nos processos organizacionais (BES; OLIVEIRA, 2018).

Sua finalidade não é apenas a de contribuir para a administração dos salários pagos, mas também para promover o direcionamento e o desenvolvimento das competências, a atração e retenção de talentos, a melhoria do clima organizacional e o alcance de seus objetivos e metas (GIL, 2016, p. 202).

Os sistemas que abrangem o regime de remuneração devem estar em concordância com os propósitos da organização, podendo ser empregado de variadas maneiras como representados a seguir:

Figura 4 - Componentes da remuneração estratégica



Fonte: Pontes (2013, p. 376).

A parte fixa da remuneração estratégica está atrelada a duas formas de salários, na qual a parte funcional é designada a função do cargo ocupado pelo colaborador e não havendo qualquer relação com as competências, em contraponto, a parte do salário por competências visa a busca constante pela qualificação profissional, sendo condizentes às organizações que procuram atualização do conhecimento e melhora das competências dos colaboradores (PONTES, 2013).

A parte móvel atrelada à remuneração variável é dada periodicamente a favor do colaborador podendo depender dos resultados alcançados pela organização em determinado período, com o intuito de fazer do profissional um aliado aos objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2021). Ademais, a remuneração variável deve contemplar o pacote de recompensas de acordo com as escolhas individuais, podendo ser classificada em:

- a) Participação nas vendas – neste caso, a remuneração pode ser apresentada na forma de comissão sobre vendas de um produto ou serviço ou na forma de prêmios obtidos por resultados em campanhas de venda.
- b) Participação nos resultados – neste caso, a remuneração é função do alcance de metas previamente negociadas entre a organização e os colaboradores. Essas metas traduzem um ganho operacional para a organização, quer na forma de maior produtividade, quer na forma de maior flexibilidade no uso da capacidade instalada, quer na maior velocidade de resposta às exigências do mercado etc. Normalmente, neste caso são estabelecidos a priori os indicadores de alcance das metas e a forma de mensuração.
- c) Participação nos lucros – neste caso, a remuneração é uma fração do lucro obtido pela organização. Normalmente, o lucro distribuído é uma fração do lucro que excede a remuneração mínima exigida pelos acionistas. Também neste caso, o montante do lucro a ser distribuído é estabelecido previamente entre a organização e os colaboradores.
- d) Participação acionária – aqui, a remuneração é a distribuição de ações da organização em função de resultados obtidos em determinado período. Esse tipo de remuneração visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo-se do pressuposto de que a organização, ao se desenvolver, terá o valor de suas ações aumentado (DUTRA, J; DUTRA, T; DUTRA, G., 2017, p. 234).

Chiavenato (2021) complementa que nessa forma de remuneração, o colaborador recebe apenas se a empresa conquistar ganhos no início do exercício, não podendo comprometer o custo das organizações, ou seja, é autofinanciada. Pontes (2013) ainda destaca que é fundamental que os objetivos sejam claros e adeptos aos colaboradores, com acompanhamento sistemático, promovendo equilíbrio da cultura organizacional às necessidades de curto, médio e longo prazo.

Enquanto a participação nos resultados e lucros, é considerada uma forma de promover a competitividade da empresa no mercado através da forte participação do colaborador na alavancagem dos resultados, visto que o mesmo é recompensado como adicional de remuneração. Ademais, tal modalidade de recompensa deve ser implementada com critérios que garantam ganhos tanto para a empresa, quanto profissional, sendo amparada por lei, isenta de possíveis encargos trabalhistas e sem risco ao salário (PONTES, 2013).

Para Milkovich e Boudreau (1999) a participação nos resultados é contextualizada como um incentivo grupal, tomada por uma abordagem ou filosofia da organização. Os incentivos compõem o relacionamento participativo e de confiança entre empresa e funcionário, assim

como a competência dos responsáveis pela implementação, proporcionando reconhecimento de sua estrutura no mercado.

O programa está diretamente relacionado à motivação dos colaboradores na organização, sendo a base para o sucesso de todos os demais planos de gestão. Nesse sentido, é preciso estabelecer um equilíbrio interno e externo, com o objetivo de criar um clima motivacional que, por sua vez, tenha influência direta no comportamento dos colaboradores (RIBEIRO; ESTENDER, 2016).

O salário indireto segundo Pontes (2013) contempla um pacote de benefícios, alguns regidos por leis e outros pela convenção coletiva de trabalho, onde é concedida conforme a realidade da organização. Outrossim, o fator considerado mais comum dá-se pelos benefícios fixos espontâneos derivados conforme o status dos funcionários da empresa, bem como, fornecida de maneira diferenciada por meio de modalidades de benefícios.

Se as empresas necessitam tanto do trabalho e espírito de equipe, a melhor maneira de proporcioná-lo é atribuir responsabilidades em equipe e premiar-lhe o esforço. A maior dicotomia que percebemos nas empresas é justamente que as organizações querem e necessitam que as pessoas trabalhem em equipe, porém mantêm programas, principalmente os relativos à remuneração, que consideram desempenhos individuais (PONTES, 2013, p. 399).

Ademais, a participação dos lucros dá-se pelo pagamento de uma parcela dos lucros excedidos da empresa aos colaboradores, variando de acordo com cronograma da periodicidade dos pagamentos e na forma que o mesmo constitui-se (MILKOVICH; BOUDREAU, 1999). Com isso, o principal ponto que a organização deve atentar-se é com a proximidade do colaborador, dando ênfase na motivação mediante a identificação com o plano de lucros ou resultados, a qual promove para a empresa a redução dos desperdícios e aumento da produtividade.

Independente da remuneração aplicada à empresa, os princípios devem possuir clareza, estando ligada a cultura da empresa, a inserção do colaborador e a realidade organizacional (DUTRA, J; DUTRA, T; DUTRA, G., 2017). Os padrões de equidade são substanciais para estabelecer critérios de recompensas, promovendo assim, um ambiente de segurança e justiça.

2.2.8 Carreiras profissionais

Devido à pressão profissional no mercado de trabalho, os programas direcionados às carreiras profissionais estabelecem a valorização do colaborador na empresa propiciando assim, a interligação às demais funções que englobam a avaliação, treinamento e recrutamento interno. O colaborador, no entanto, deve ter pleno conhecimento e acesso aos regimes da política de carreiras, hierarquia dos cargos e faixas salariais de modo a incentivar o crescimento profissional na organização (PONTES, 2013).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) salientam que para desenvolver o planejamento de carreiras, faz-se necessário considerar as possibilidades e dificuldades que abrangem a formulação e execução, visto que deve ser levado em consideração a viabilidade econômico-financeira para melhor aproveitamento das oportunidades do mercado. Ainda, é importante que seja compreendido os fatores que causam desestímulo ao funcionário, podendo ser desencadeado através da resistência a mudanças e protecionismos referente às ações cotidianas, fazendo com que as organizações se preocupem em eliminar os aspectos supérfluos e foquem no que é relevante.

A composição de carreiras, parte da classificação dos graus que a empresa utiliza como pilar para determinar as competências que cada cargo demanda. Dentre os instrumentos-base, o plano de carreira é a ferramenta que define os caminhos para o crescimento potencial na organização, a qual tais interesses são incorporados ao desenvolvimento profissional da empresa com o de seus colaboradores, promovendo assim, o crescimento mútuo. Outrossim, determinados interesses precisam ser controlados de acordo com os padrões éticos, missão, visão e valores da organização. (HENRIQUE, 2017).

Na construção dos programas de carreiras normalmente dá-se pela progressão ou promoção, a qual os profissionais são recompensados de acordo com o grau de evolução no crescimento e desenvolvimento na empresa. A progressão contempla o crescimento do salário com base no acréscimo ou melhoramento das competências sem exigir complexidade do cargo superior, enquanto a promoção prevê o aumento ou enriquecimento englobando aquisição e aplicação das competências do cargo, estabelecendo um grau de maturidade funcional e psicológica para determinado cargo (CARVALHO; LUSTRI; ROCHA; SOUZA, 2011).

As carreiras profissionais compõem-se o estudo das metas e trajetórias de diferentes cargos na empresa através do plano e planejamento de carreiras. As organizações que possuem planos de carreira tornam-se mais atraentes para os trabalhadores pois eles podem visualizar as oportunidades que oferecem para seu desenvolvimento profissional e pessoal (SCHUSTER; DIAS, 2012). A motivação é um diferencial para o alcance das metas

organizacionais, e isso pode ser influenciado diretamente pelo plano de carreira, constituindo-se em uma importante ferramenta de gestão de pessoas.

Após a contextualização dos aspectos que contemplam o plano de cargos e salários com base em estudos científicos, será delineada a metodologia que conduzirá a pesquisa do plano de cargos e salários para a empresa Galleassi.

3 METODOLOGIA

A construção da metodologia compreende um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, permitindo alcançar conhecimentos válidos com segurança e economia, bem como traçar os caminhos que decorrerá a pesquisa, detectando possíveis erros e auxiliando na tomada de decisão (MARCONI; LAKATOS, 2022). A estrutura metodológica decorrerá a partir da condução de resposta ao problema de pesquisa determinado. Será constituída por meio da classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica e coleta de dados, análise e interpretação dos dados e limitações da pesquisa, de modo a contemplar a organização do segmento da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem da presente pesquisa considera-se qualitativa, pois permite que seja explorado amplamente e entendido a relevância que o indivíduo ou grupo atribui a determinado problema social tende a atribuir no meio social ou humano (CRESWELL, 2010). Gil (2021) complementa a pesquisa qualitativa como método que possibilita descobrir conceitos e relações através de dados coletados e organizá-los a um esquema explicativo, como o intuito de conhecer a essência do fenômeno e descrevê-lo. Nesse sentido, a pesquisa decorre no ambiente típico do participante e construído segundo as particularidades para as interpretações feitas pela o pesquisador.

O tipo de pesquisa foi desenvolvido por dois critérios básicos proposto por Vergara (2016), sendo dada quanto aos fins e quanto aos meios. Para os fins pode ser classificada como descritiva e aplicada, enquanto para os meios, é classificada como bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa descritiva segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 297) “[...] objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis”, assim investigando particularidades de determinado grupo estudado. A pesquisa ainda permite estabelecer a natureza, sem a incumbência de esclarecer os fenômenos que a compõem, mesmo servindo como pilar para definição (VERGARA, 2016).

Vergara (2016) define a pesquisa aplicada como essencial e motivada pelo interesse de resolver problemas concretos podendo ser de imediato ou não, assim dizendo, tem por objetivo adquirir conhecimento para solução de um problema. Ademais, é motivada pelo

interesse do pesquisador no ambiente, abrangendo estudos elaborados com intenção de resolver problemas relacionados ao meio social (GIL, 2022).

Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica é descrita segundo Vergara (2016, p. 50) como “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, fornecendo embasamento teórico para o estudo. Gil (2021) acrescenta que a pesquisa desenvolve-se a partir de etapas que contemplam uma sucessão de fatores, podendo ser composta pela natureza do problema, nível do conhecimento, precisão do estudo, entre outros.

Em consequente, a pesquisa documental abrange os documentos disponibilizados por órgãos públicos e privados sendo eles registros, regulamentos, leis, ofícios, filmes, fotografia e outros (VERGARA, 2016). Faz-se importante a triangulação metodológica dos documentos combinados a outros fatores, a qual normalmente inclui entrevistas e observações, permitindo melhor entendimento sobre os aspectos estudados (GIL, 2021).

De acordo com Vergara (2016, p.49) “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, a qual pode envolver questionários, testes, entrevistas e observações.

O estudo de caso compreende o levantamento profundo de caso ou grupo humano dado os determinados aspectos que compõem, podendo ser intrínsecos, instrumentais e coletivos, sem a necessidade de um esquema estrutural que prevê problemas, hipóteses e variáveis com antecipação (MARCONI; LAKATOS, 2022). Outrossim, tem por objetivo compreender a situação e descrevê-la, sem generalizações.

Com a definição da classificação da pesquisa apropriada para a elaboração do plano de cargos e salários para a empresa Galleassi será abordado à unidade de análise e sujeitos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para a presente etapa será retratada a estrutura organizacional da empresa estudada, na qual a composição dos sujeitos é dada pelos funcionários da empresa, sendo dez no total, divididos em quatro cargos/funções sendo diretor, auxiliar de escritório, montador e auxiliar de montador.

Os cargos ocupacionais operacionais são formados por dois montadores e seis auxiliares de montador que trabalham nas instalações das obras. Para o cargo ocupacional administrativo contém um auxiliar de escritório que realiza as tarefas administrativas,

enquanto o cargo ocupacional gerencial possui um diretor que acompanha e gerencia todas as áreas da empresa. No quadro a seguir é possível melhor interpretação:

Quadro 5 - Definição dos sujeitos da pesquisa

| Ocupante | Cargo/função | Idade | Gênero |
|----------|------------------------|--|-----------|
| 6 | Auxiliar de montador | 56 anos 48 anos 29 anos 26 anos 25 anos 23 anos | Masculino |
| 2 | Montador | 56 anos 43 anos | Masculino |
| 1 | Auxiliar de escritório | 22 anos | Feminino |
| 1 | Diretor | 49 anos | Masculino |

Fonte: elaborada pela autora (2023).

Com base na representação dos cargos é possível verificar a predominância do sexo masculino na empresa, atrelada principalmente aos cargos que exigem esforço físico, em contrapartida, referente à idade dos sujeitos pode-se constatar que há certo equilíbrio. Nesse sentido é perceptível que a empresa não se preocupa com a faixa etária de seus colaboradores, contudo devido ao esforço físico e viagens que o trabalho demanda, o sexo masculino é levado em consideração aos cargos operacionais.

Para a implementação da coleta de dados, os sujeitos foram divididos em três partes conforme citado anteriormente em cargos operacionais, administrativos e gerenciais, com o intuito de canalizar as informações para cada ocupação mediante questionários. A presente pesquisa não demanda o uso de amostragem de qualquer espécie.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados possibilitou a definição clara dos objetivos que visa alcançar e orientar a pesquisa, identificando os procedimentos ideais para obtenção de dados precisos, estratégia de amostragem, permissões, meios necessários para registro de informações, análise de dados, possíveis implicações éticas e capacidade do pesquisador em realizar o estudo (GIL, 2021).

O método utilizado é do questionário, a qual Pontes (2013) destacam que é o mais apropriado para abranger todos os grupos ocupacionais da organização, onde deve ser disponibilizado um modelo padrão para cada grupo devido às diferentes especificações. O questionário ainda proporciona rapidez na obtenção das informações e é considerado o mais econômico dos métodos. Bes e Oliveira (2018, p. 26) salientam a importância de o questionário ser estruturado de maneira clara e acessível, para assim, garantir melhor entendimento e aplicação do método. Com isso, o estudo foi baseado no modelo de questionário de Pontes (2013), pois contempla pontos essenciais para melhor estruturação de aplicação na empresa.

O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa, sendo destinado a cargos ocupacionais operacionais (Anexo A) remetidos aos auxiliares de montagem e montadores. Para a auxiliar de escritório foi designado o questionário ocupacional administrativo (Anexo B). O modelo de questionário para o diretor é o aplicável a cargos do grupo ocupacional gerencial (Anexo C). Para melhor entendimento dos colaboradores, o aplicador do questionário introduziu a explicação da finalidade da pesquisa, bem como, permaneceu à disposição para salientar possíveis dúvidas.

Como complemento a técnica de coleta de dados foi usado o método de observação participante, que segundo Marconi e Lakatos (2022) estabelecem o papel ativo ao observador, introduzindo-o na vida da comunidade estudada, constituindo de maneira natural para a investigação. Ainda, a inserção do pesquisador ao meio permite entender o ponto de vista deles, assim, reduzindo estrategicamente a distância entre ambos (GIL, 2021).

O método de observação participante alinhado ao questionário é adequado para pesquisa, pois o aplicador está presente ao grupo de funcionários da empresa possibilitando entendimento da realidade organizacional, bem como, das atividades desempenhadas por todos os sujeitos.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir dos dados obtidos, são apontadas maneiras que esclareçam as causas do problema. Gil (2021) evidencia a análise dos dados da pesquisa qualitativa como um procedimento recursivo e dinâmico que se inicia conjuntamente a coleta de dados, contemplando idas e vindas no processo.

Nessa perspectiva, a pesquisa decorreu pela análise de conteúdo a qual baseia-se na quantificação dos ingredientes do texto, documento e verbalizações orais, abrangendo assim,

a técnica de análise de comunicações que compreende o sentido, manifesto, conteúdos e os significados explícitos ou ocultos (MARCONI; LAKATOS, 2022). Em complemento, Vergara (2016) salienta que a análise demanda do uso fatores que comportam os procedimentos sistemáticos, descrição dos conteúdos, interferências e deduções lógicas.

Com intuito de compreender os dados, as informações obtidas por meio do questionário e observação participante foram analisadas de forma qualitativa junto ao embasamento bibliográfico. O questionário foi baseado no modelo de Pontes (2013) que possibilita a descrição e especificação dos cargos, viabilizando a composição do catálogo de cargos. Para a avaliação dos cargos, o método utilizado é o de pontos sendo o ideal para a realidade da empresa e adequado para uma compreensão assertiva dos dados, que consequentemente, resultará num modelo de gestão ideal.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para a realização do estudo não foi identificado eventuais limitações que puderam interferir no resultado, visto que a empresa demonstrou-se prestativa para salientar quaisquer dúvidas, bem como, disponibilizando seus colaboradores mesmo havendo carência de tempo para reunir o grupo.

É importante salientar que o presente estudo aborda especificamente a retratação da realidade da empresa. Nesse sentido, o fator dificultoso na realização foi à combinação das informações obtidas para a ponderação dos fatores de avaliação, a qual tem por objetivo garantir um equilíbrio entre as considerações de empregado e empregador.

Por fim, o estudo não necessitou contemplar o registro no Sistema CEP/CONEP pelo mesmo estar enquadrada no inciso VII do parágrafo único do art 1º da Resolução nº 510/2016 – CNS (Conselho Nacional de Saúde).

4 RESULTADOS

Os resultados compreendem o levantamento e análise do estudo, sendo composta o diagnóstico geral da empresa, o catálogo de cargos, o manual de avaliação de cargos, a estrutura salarial e política de encarreiramento, e por fim, os benefícios sociais.

4.1 DIAGNÓSTICO GERAL

A Galleassi Comércio e Serviços é uma empresa de sociedade limitada, que atua com instalação, manutenção e revenda de câmaras e portas frigoríficas, atendendo os estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com foco principalmente no oeste catarinense. Fundado em 2012, começou o trabalho como Microempreendedor Individual (MEI), mudando para Micro Empresa (ME) em 2015 e tornando-se Empresa de Pequeno Porte (EPP) em 2020, tem como atividade econômica tratamentos térmicos, acústicos ou vibrações e comércio atacadista de equipamentos para uso industrial partes e peças, servindo em sua maioria agroindústrias, frigoríficos, laticínios, abatedouros e supermercados, possuindo parceria com produtores familiares e pequenas empresas. Atualmente conta com dez trabalhadores, sendo um diretor, um auxiliar administrativo, dois montadores profissionais e seis auxiliares de montador.

Como propósitos organizacionais, a empresa tem como missão buscar suprir os padrões e necessidades sanitárias exigidas pelos órgãos normativos com excelência e responsabilidade, visando sempre o custo benefício para os clientes. A visão estratégica é definida com intuito de ser referência na região sul do Brasil no comércio e prestação de serviços de câmaras e portas frigoríficas, oferecendo sempre excelência no atendimento, qualidade e custo benefício dos produtos e serviços. Dispõe como objetivos: conquistar reconhecimento e popularização do mercado de isopanel; Incentivar o maior número de organizações a aderir o isopanel como base na construção civil; Manter parcerias com produtores familiares e pequenas empresas; Fidelizar e obter a confiança dos clientes com atendimento, produtos e serviços de qualidade; Tornar-se referência no ramo do isopanel.

A empresa contrata seus funcionários a partir de indicações de agências de emprego a qual são vinculadas, bem como indicação de fontes confiáveis. O salário tem como base o piso salarial da profissão mais os reajustes, considerada os fatores externos como o sindicato dos metalúrgicos e fatores internos sendo estabelecidos pela própria empresa como tempo de serviço e desempenho pessoal, ambos determinados pelo empresário. A organização conta

com treinamentos para exercer funções específicas como a NR35, fornece alimentação e hospedagem em viagem de trabalho e seguro de vida em grupo.

4.2 CATÁLOGO DE CARGOS

A ficha de descrição dos cargos, assim como o modelo de questionário, foi sustentada pelo modelo de Pontes (2013). Para caracterizar os cargos foi utilizados dados fornecidos pela empresa referente às tarefas desempenhadas, enquanto a descrição de cada cargo foi elaborado a partir das informações fornecidas pelos funcionários, por meio do questionário aplicado.

4.2.1 Auxiliar de montador

O auxiliar de montador é o colaborador que trabalha nas instalações das obras com tarefas que auxiliam o profissional. Cabe ao auxiliar preparar o isopanel e a perfilaria incluindo o carregamento e descarregamento, retirada do plástico, manuseio e alocação do mesmo. Outras tarefas também devem ser contempladas, como a limpeza do local de trabalho e recolhimento das ferramentas e equipamentos de trabalho. O auxiliar deve cumprir as ordens do superior em todas as etapas, para assim garantir que o trabalho ocorra conforme planejado.

A empresa estudada conta com seis auxiliares de montador, assim, o quadro 6 apresenta a descrição do cargo conforme informações obtidas e percorridas pelos funcionários.

Quadro 6 - Descrição do cargo: Auxiliar de montador

| |
|---|
| Título do cargo: CBO 724205 - Auxiliar de montador |
| Unidade: Montagem |
| Descrição sumária: Preparar a estrutura do isopanel e a perfilaria para instalação dos componentes. |
| Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> ● Auxílio no descarregamento do isopanel em caminhões; ● Retirada do plástico que envolve isopanel e perfilaria; ● Auxílio na medição e corte de isopanel e perfilaria para instalação dos componentes; |

- Auxílio na marcação, perfuração e fixação de perfilaria;
- Fixação do corpo do isopanel;
- Fixação de rebites e parafusos sobre o isopanel e perfilaria;
- Auxílio na aplicação de isolante para vedação no isopanel;
- Limpeza do isopanel;
- Recolhimento das ferramentas e equipamentos;
- Executar atividades correlatas.

Especificação:*1. Instrução*

Formação escolar: Ensino médio completo.

2. Conhecimentos

Manuseio de equipamentos de medição.

Manuseio de ferramentas de perfuração (furadeira, lixadeira, rebiteadeira).

3. Experiência

Mínimo 6 meses.

4. Iniciativa/Complexidade

Tarefas complexas, onde erros na realização da tarefa comprometem a utilização do material.

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

5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Responsável pelas ferramentas e equipamentos utilizados no exercício das funções.

6. Responsabilidade por erros

O colaborador está sujeito a cometer erros na medição e corte do isopanel e da perfilaria, bem como na interligação dos componentes. Tais erros podem comprometer os materiais causando perda total ou parcial, e assim, ocasionando o retrabalho.

7. Riscos/Segurança

Uso de instrumentos de manuseio perigoso, como ferramentas, lixadeira, furadeira, tesoura de corte, entre outros.

Trabalho em altura.

No desempenho das funções é obrigatório o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como cinto para trabalho em altura, protetor auricular, óculos de proteção, luva e botas.

Indispensável o uso do uniforme da empresa, a qual é exigida para identificação da equipe.

8. Esforço físico

Esforço físico alto para manuseio do isopanel, podendo o trabalho ser realizado em pé, sentado, agachado e andando.

Trabalho em altura em cima de plataformas elevatórias ou andaimes (com uso de

| |
|---|
| <p>cintos de segurança).</p> <p>9. <i>Esforço visual</i> Esforço visual constante, exigido na medição, corte e instalação.</p> <p>10. <i>Ambiente de trabalho</i> O colaborador está sujeito a trabalho em ambientes com ruídos, sujeira e barulho.</p> <p>11. <i>Competências exigidas para exercício do cargo</i> Organização Atenção Comprometimento Dinamismo</p> |
| Data da elaboração: 10/02/2023 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2.2 Montador

O montador trabalha nas instalações das obras e tem como responsabilidade tarefas executadas pelos auxiliares, leitura de projetos, montagem do isopanel e perfilaria, acabamentos, verificação da execução e medidas, conferência de ferramentas, equipamentos e mercadorias. Compete ao profissional ordenar sua equipe de trabalho composta de dois auxiliares cada, de modo a desempenhar as atividades solicitadas pelo diretor.

A empresa possui dois montadores profissionais, a qual é representada no quadro 7, a descrição do cargo baseado nas informações repassadas pelos mesmos.

Quadro 7 - Descrição do cargo: Montador

| |
|---|
| Título do cargo: CBO 724205 - Montador |
| Unidade: Montagem |
| Descrição sumária: Realiza a montagem do isopanel e a perfilaria. |
| Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> ● Leitura de projetos e interpretações de dados; ● Exerce tarefa de medição e corte de isopanel e perfilaria para instalação dos componentes; ● Realiza marcação, perfuração e fixação de perfilaria; ● Fixação do corpo do isopanel; ● Fixação de rebites e parafusos sobre o isopanel e perfilaria; |

- Aplica isolante para vedação no isopanel;
- Conferência das ferramentas e equipamentos;
- Executar atividades correlatas.

Especificação:

1. *Instrução*
Formação escolar: Ensino médio completo.
2. *Conhecimentos*
Manuseio de equipamentos de medição
Manuseio de ferramentas de perfuração (furadeira, lixadeira, rebidadeira)
Interpretação de desenhos e projetos
Domínio na matemática básica
3. *Experiência*
Mínimo de dois anos.
4. *Iniciativa/Complexidade*
Tarefas complexas, onde erros na realização da tarefa comprometem a utilização do material.
Atividade de supervisão nos auxiliares de montador em todas as fases do projeto
Funções complexas que exigem atenção e eficiência.
5. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*
Responsável pelas ferramentas e equipamentos utilizados no exercício das funções.
Responsabilidade pela conferência do bom estado de ferramentas e equipamentos.
6. *Responsabilidade por erros*
O colaborador está sujeito a cometer erros na medição e corte do isopanel e da perfilaria, bem como na interligação dos componentes. Tais erros podem comprometer os materiais causando perda total ou parcial, e assim, ocasionando o retrabalho.
7. *Responsabilidade por supervisão*
O colaborador é responsável pelo desempenho dos auxiliares, bem como na indicação do serviço a ser realizado.
8. *Riscos/Segurança*
Uso de instrumentos de manuseio perigoso, como ferramentas, lixadeira, furadeira, tesoura de corte, entre outros.
Trabalho em altura.
No desempenho das funções é obrigatório o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) como cinto para trabalho em altura, protetor auricular, óculos de proteção, luva e botas.
Indispensável o uso do uniforme da empresa, a qual é exigida para identificação da equipe.
9. *Esforço físico*
Esforço físico alto para manuseio do isopanel, podendo o trabalho ser realizado em

pé, sentado, agachado e andando.

Trabalho em altura em cima de plataformas elevatórias ou andaimes (com uso de cintos de segurança).

10. Esforço visual

Esforço visual constante, exigido na medição, corte e instalação.

11. Ambiente de trabalho

O colaborador está sujeito a trabalho em ambientes com ruídos, sujeira e barulho.

12. Competências exigidas para exercício do cargo

Liderança

Organização

Comprometimento

Atenção

Dinamismo

Data da elaboração: 10/02/2023

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2.3 Auxiliar de escritório

Compete ao auxiliar de escritório ajudar o diretor no trabalho administrativo e financeiro, sendo exercidas as tarefas no escritório da empresa, podendo haver ponderadas ocasiões que são necessárias o comparecimento presencial no banco ou escritório contábil. Por tratar de uma empresa de pequeno porte, o colaborador possui responsabilidade de garantir pleno controle sobre as atividades administrativas junto ao diretor, contemplando todas as áreas da organização. Atualmente a empresa conta com apenas um auxiliar de escritório, sendo apresentada a descrição do cargo no quadro 8 conforme dados fornecidos pelo funcionário.

Quadro 8- Descrição do cargo: Auxiliar de escritório

| |
|---|
| Título do cargo: CBO 411005 - Auxiliar de escritório |
| Unidade: Administrativo |
| Descrição sumária: Auxilia o diretor na administração da empresa, responsável pela área de recursos humanos, finanças, faturamento e controle contábil. |
| Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Responsável pelas finanças da empresa como contas a pagar e contas a receber, |

- controle diário do balancete contábil;
- Elabora relatórios para uso das empresas;
 - Responsável pelo faturamento das notas fiscais sendo comércio e prestação de serviços;
 - Prepara e realiza controle contábil junto ao escritório de contabilidade;
 - Controla os Atestados de saúde ocupacional (para admissão, demissão e periódicos), certificados de NR35, programas de segurança LTCAT, PGR, PPRA e PCMSO;
 - Mantém contato com bancos;
 - Auxilia na negociação de fornecedores e clientes;
 - Auxilia na realização de orçamentos;
 - Auxilia e supervisiona o recebimento de mercadorias como entradas e saídas;
 - Atendimento telefônico;
 - Executar atividades correlatas.

Especificação:

1. *Instrução*

Formação escolar: Ensino superior incompleto.
Graduação: cursando.

2. *Conhecimentos*

Gestão administrativa
Gestão de projetos
Gestão financeira
Controle contábil
Legislação trabalhistas
Compras

3. *Experiência*

Mínimo de dois anos no exercício do cargo.

4. *Iniciativa/Complexidade*

Tarefas rotineiras com necessidade de organização e proatividade.
Exige comunicação e facilidade em resolver problemas cotidianos.

5. *Responsabilidade por máquinas e equipamentos*

Responsabilidade pela ferramenta de trabalho utilizada.

6. *Responsabilidade por assuntos 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).

7. *Responsabilidade por numerários*

Responsável pelo manuseio de dinheiro em espécie, transações bancárias e pagamento de títulos.

8. *Responsabilidade por contatos*

O colaborador deve manter sigilo e profissionalismo perante aos clientes,

| |
|--|
| <p>fornecedores, instituições bancárias e contábil.</p> <p>9. <i>Efeito de erros</i> Sujeito a cometer erros relacionados ao faturamento e assuntos contábeis, podendo ser identificados causando o retrabalho.</p> <p>10. <i>Ambiente de trabalho</i> Relativo ao ambiente de escritório.</p> <p>11. <i>Competências exigidas para exercício do cargo</i> Atenção Organização Comprometimento Dinamismo</p> |
| Data da elaboração: 10/02/2023 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2.4 Diretor

O diretor é responsável por todos os setores da organização, principalmente no administrativo e parte comercial, tal como, incumbido de elaborar estratégias que visam melhor aproveitamento das atividades a serem supervisionadas. O trabalho decorre tanto no escritório da empresa, quanto nas instalações das obras, sendo necessário recorrentes viagens para visitar clientes e supervisionar o trabalho dos funcionários. O diretor responde diretamente pela empresa, sendo responsabilizado pelas decisões tomadas. No quadro 9 é apontado as informações obtidas pelo ocupante do cargo.

Quadro 9 - Descrição do cargo: Diretor

| |
|---|
| Título do cargo: CBO 123105 - Diretor |
| Unidade: Direção |
| Descrição sumária: Gerenciar todas as áreas da empresa, acompanhar as etapas de orçamentos e negociação com os clientes. |
| Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisão nas finanças da empresa como contas a pagar e contas a receber; ● Realiza visitas aos clientes, identifica as necessidades e elabora orçamentos a partir da quantificação e precificação; ● Negociação com clientes e responsável pela assinatura de contratos entre empresas; |

- Supervisão na área de recursos humanos, contratação, demissão e salários;
- Monitorar os funcionários e delegar tarefas a serem prestadas;
- Autoriza e fiscaliza investimentos da empresa;
- Responsável pela parte comercial oferecendo produtos e serviços;
- Analisa e supervisiona o recebimento de mercadorias como entradas e saídas;
- Responsável pela estrutura da empresa, automóveis, equipamentos, ferramentas e estoque;
- Executar atividades correlatas.

Especificação:*1. Instrução*

Formação escolar: Ensino superior completo.

2. Conhecimentos

Gestão administrativa

Gestão de projetos

Logística

Refrigeração

Compras

3. Experiência

Mínimo de seis anos no exercício do cargo e noção de trabalho com isopanel.

4. Iniciativa/Complexidade

Tarefas complexas, onde erros na realização da tarefa comprometem o funcionamento da empresa.

Atividade de supervisão aos demais funcionários.

5. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Responsabilidade pelo monitoramento dos bens da empresa.

6. 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).

7. Esforço físico

Não se aplica.

8. Esforço visual

Não se aplica.

9. Ambiente de trabalho

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

10. Competências exigidas para exercício do cargo

Liderança

| |
|---|
| Atenção Comprometimento Relacionamento interpessoal Organização Dinamismo |
| Data da elaboração: 10/02/2023 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.3 MANUAL DE AVALIAÇÕES DE CARGOS

A análise e descrição dos cargos sucederam com a avaliação dos mesmos. Foi escolhido o método de avaliação por pontos, a qual segundo Pontes (2013, p.199) considera “[...] o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são mais facilmente aceitos pelos colaboradores.” Para a alocação dos fatores, são considerados os níveis de dificuldades de maneira crescente, visando mensurar as dimensões dos cargos e promover a assertividade da avaliação.

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). Deste modo, a pesquisadora junto ao diretor analisaram os fatores que abrangem cada grau e direcionaram para a avaliação dos cargos, tendo como base o modelo de Pontes (2013).

Foram designados treze fatores de avaliação a qual abrange cargos operacionais e administrativos e gerenciais, respaldando a importância para resultados eficientes do estudo e cargos futuros da empresa.

Quadro 10 - Avaliação por grau de instrução

| 1.INSTRUÇÃO | |
|---|------------------------|
| Esse fator avalia os conhecimentos básicos necessários ao exercício do cargo. É expresso em termos de escolaridade. | |
| Graus | Descrição |
| A | Ensino médio completo. |

| | |
|---|---|
| B | Ensino superior incompleto. |
| C | Ensino superior completo. |
| D | Ensino superior completo, mais cursos de especialização ou pós-graduação. |

Fonte: Pontes (2013, p. 207).

Quadro 11 - Avaliação por grau de experiência

| 2.EXPERIÊNCIA | |
|--|------------------|
| Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo. | |
| Graus | Descrição |
| A | Até 3 meses. |
| B | De 3 a 6 meses. |
| C | De 6 a 12 meses. |
| D | De 1 a 3 anos. |
| E | De 4 a 6 anos. |
| F | Acima de 6 anos. |

Fonte: Pontes (2013, p. 203).

Quadro 12 - Avaliação por grau de iniciativa/complexidade

| 3.INICIATIVA/COMPLEXIDADE | |
|---|---|
| Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas. | |
| Graus | Descrição |
| A | Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores. |
| B | Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho. |
| C | Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes. |

| | |
|---|---|
| D | 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).

Quadro 13 - Avaliação por grau de responsabilidade por erros

| 4.RESPONSABILIDADE POR ERROS | |
|---|--|
| Esse fator avalia a possibilidade de ocorrência de erros e suas consequências para a empresa. | |
| Graus | Descrição |
| 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).

Quadro 14 - Avaliação por grau de responsabilidade por equipamentos

| 5.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. | |
| Graus | Descrição |
| A | Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância. |
| B | Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução, para que sejam evitados prejuízos de 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).

Quadro 15 - Avaliação por grau de responsabilidade por materiais

| 6.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. | |
| Graus | Descrição |
| A | Trabalhos que não apresentam probabilidade de perdas. |
| B | Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos ou que implicam perigo de perdas de pouca importância. |
| C | Trabalhos que exigem precaução relativa para evitar perdas de importância mediana. |
| D | Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Possibilidade de perdas de considerável importância. |
| E | Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá acarretar prejuízos de grande monta. |

Fonte: Pontes (2013, p. 205).

Quadro 16 - Avaliação por grau de responsabilidade por supervisão

| 7.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. | |
| Graus | Descrição |
| A | Não exerce supervisão. |
| B | Lidera até 5 colaboradores. |
| C | Lidera até 10 colaboradores. |
| D | Lidera até 20 colaboradores. |
| E | Lidera até 30 colaboradores. |

| | |
|---|------------------------------|
| F | Lidera até 50 colaboradores. |
|---|------------------------------|

Fonte: Adaptado de Pontes (2013, p. 205).

Quadro 17 - Avaliação por grau de esforço físico

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

Fonte: Pontes (2013, p. 206).

Quadro 18 - Avaliação por grau de esforço mental e visual

| 9.ESFORÇO MENTAL E VISUAL | |
|---|---|
| Esse fator especifica o grau de concentração ou a atenção necessária para a execução do trabalho. | |
| Graus | Descrição |
| A | Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas. |
| B | Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias. |
| C | Exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais. |
| D | Exige concentrada atenção mental e visual, em tarefas complexas que envolvem detalhes e minúcias. |

Fonte: Pontes (2013, p. 206).

Quadro 19 - Avaliação por grau de condições de trabalho

| 10.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. | |
| Graus | Descrição |
| A | Condições ideais de trabalho. |
| B | Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade. |
| C | Condições prejudiciais e desagradáveis, sempre presentes, em grau de média intensidade. |
| D | Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis. |

Fonte: Pontes (2013, p. 207).

Quadro 20 - Avaliação por grau de responsabilidade por valores

| 11.RESPONSABILIDADE POR VALORES | |
|---|--|
| Esse fator destina-se a dimensionar a responsabilidade exigida para guarda ou manipulação de valores (títulos negociáveis, notas promissórias, duplicatas, cheques e dinheiro). | |
| Graus | Descrição |
| A | Não tem responsabilidade por valores. |
| B | Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 10.000 unidades monetárias. |
| C | Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 20.000 unidades monetárias. |
| D | Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 50.000 unidades monetárias. |
| E | Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio exceda 50.000 unidades monetárias. |

Fonte: Pontes (2013, p. 209).

Quadro 21 - Avaliação por grau de responsabilidade por dados confidenciais

| 12.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. | |
| Graus | Descrição |
| 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).

Quadro 22 - Avaliação por grau de responsabilidade por contatos

| 13.RESPONSABILIDADE POR CONTATOS | |
|--|--|
| Esse fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Deve-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se eles visam somente a obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidade para influenciar outras pessoas. | |
| 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 departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas. |
| C | Contatos frequentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão. |
| D | Contatos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para a obtenção de resultados positivos. |

Fonte: Pontes (2013, p. 211).

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

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%. Marques (2015) ainda salienta a importância da ponderação dos fatores como necessária para designar um peso relativo, a qual representa a influência do fator na empresa.

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. Para cada cargo foi conferido um peso que contempla a contribuição no desempenho dos mesmos, sendo estes, determinados pela pesquisadora e o diretor por meio da escolha das atribuições que representam realidade da empresa.

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):

$$q = (a_n - a_1) / (n - 1)$$

a_n = valor do último termo

a_1 = valor do primeiro termo

n = número de graus do fator

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

$$q = (a_n - a_1) / (n - 1)$$

$$q = (20 - 2) / (4 - 1)$$

$$q = 6$$

Onde o grau A é estabelecido 2 pontos e, conseqüentemente, o grau B será de 8 pontos (2 + 6), o grau C seguirá de 14 pontos (8 + 6) e por fim o grau D 20 pontos (14 + 6). O mesmo foi realizado com os seguintes fatores.

Quadro 23 - Ponderação dos fatores

| Fator | Mínimo de pontos do fator | Graus do fator | | | | | | Máximo de pontos por fator |
|---|---------------------------|----------------|----|----|-----|----|-----|----------------------------|
| | | A | B | C | D | E | F | |
| 1.Instrução | 2 | 2 | 8 | 14 | 20 | - | - | 20 |
| 2.Experiência | 5 | 5 | 14 | 23 | 32 | 41 | 50 | 50 |
| 3.Iniciativa/complexidade | 9 | 9 | 36 | 63 | 90 | - | - | 90 |
| 4.Responsabilidade por erros | 9 | 9 | 36 | 63 | 90 | - | - | 90 |
| 5.Responsabilidade por equipamentos | 9 | 9 | 36 | 63 | 90 | - | - | 90 |
| 6.Responsabilidade por materiais | 8 | 8 | 26 | 44 | 62 | 80 | - | 80 |
| 7.Responsabilidade por supervisão | 10 | 10 | 28 | 46 | 64 | 82 | 100 | 100 |
| 8.Esforço físico | 10 | 10 | 40 | 70 | 100 | - | - | 100 |
| 9.Esforço mental e visual | 9 | 9 | 36 | 63 | 90 | - | - | 90 |
| 10.Condições de trabalho | 6 | 6 | 24 | 42 | 60 | - | - | 60 |
| 11.Responsabilidade por valores | 8 | 8 | 26 | 44 | 62 | 80 | - | 80 |
| 12.Responsabilidade por dados confidenciais | 9 | 9 | 36 | 63 | 90 | - | - | 90 |
| 13.Responsabilidade por contato | 6 | 6 | 24 | 42 | 60 | - | - | 60 |
| Total | 100 | | | | | | | 1000 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

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

4.3.3 Aplicação do manual de avaliação de cargos

Com a ponderação de fatores estabelecida por graus, o próximo passo seguirá pela avaliação do cargo por fatores apresentados no quadro 24, sendo cada um alocado em conformidade dos cargos e fatores.

O quadro 25 decorre da pontuação dos respectivos cargos, possibilitando a soma dos pontos e determinando o total de ambos cargos. Com isso, possibilita que seja direcionado os valores da pontuação de acordo com cada função, bem como, o total representado.

Quadro 24 - Avaliação do cargo por fatores

| Cargos | Fatores | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Diretor | D | F | D | D | D | E | C | B | D | B | E | D | D |
| Auxiliar de escritório | B | D | C | C | B | C | A | A | D | A | E | D | D |
| Montador | A | D | C | C | C | D | B | D | C | B | B | C | B |
| Auxiliar de montador | A | C | A | B | B | B | A | D | B | B | A | C | A |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 25 - Avaliação dos cargos por pontuação

| Cargos | Fatores | | | | | | | | | | | | | Total |
|------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| Diretor | 20 | 50 | 90 | 90 | 90 | 80 | 46 | 40 | 90 | 24 | 80 | 90 | 60 | 850 |
| Auxiliar de escritório | 8 | 32 | 63 | 63 | 36 | 44 | 10 | 10 | 90 | 6 | 80 | 90 | 60 | 592 |
| Montador | 2 | 32 | 63 | 63 | 63 | 62 | 28 | 100 | 63 | 24 | 26 | 63 | 24 | 613 |
| Auxiliar de montador | 2 | 23 | 9 | 36 | 36 | 26 | 10 | 100 | 36 | 24 | 8 | 63 | 6 | 379 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.3.4 Classificação dos cargos

Com base na construção dos quadros de avaliação de cargos, é possível estabelecer uma hierarquização dos componentes, onde os resultados possibilitam ordená-los de maneira decrescente de acordo com a pontuação obtida. O quadro 26 consiste na apresentação desse alinhamento.

Quadro 26 - Hierarquia dos cargos

| Ordem | Cargos | Pontos |
|--------------|------------------------|---------------|
| 1 | Diretor | 850 |
| 2 | Montador | 613 |
| 3 | Auxiliar de escritório | 592 |
| 4 | Auxiliar de montador | 379 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com os cargos hierarquizados, o próximo passo dar-se-á pelo agrupamento junto a amplitude dos pontos, possibilitando a estruturação dos intervalos entre elas. Para o propósito da empresa, os intervalos foram definidos pela pesquisadora e diretor, contemplando a primeira classe com o intervalo de 0 a 400, enquanto o restante é designada a amplitude de 100 em 100 pontos, a qual facilita a amplitude dos cargos sendo tanto os atuais, quanto para os futuros. O quadro 27 representa a estruturação.

Quadro 27 - Cargos agrupados através da amplitude de pontos

| Classe | Amplitude dos pontos | Cargos | Pontos |
|---------------|-----------------------------|------------------------|---------------|
| VII | 901 a 1000 | | |
| VI | 801 a 900 | Diretor | 850 |
| V | 701 a 800 | | |
| IV | 601 a 700 | Montador | 613 |
| III | 501 a 600 | Auxiliar de escritório | 592 |
| II | 401 a 500 | | |
| I | 0 a 400 | Auxiliar de montador | 379 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Percebe-se que em decorrência do agrupamento, cada cargo contempla uma classe diferente, ocasionando assim, salários diferentes para cada cargo.

4.4 ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICA DE ENCARREIRAMENTO

Por meio da classificação de cargos é possível desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa em estudo. A empresa estudada contempla sua estrutura baseada na convenção coletiva de trabalho representada pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário (SITICOM), realizada anualmente. O SITICOM 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.

O salário admissão para os cargos relacionados a empresa, o período vigente estabelecido é de 01 de maio de 2023 a 30 abril de 2024, a qual o SITICOM (2023, não paginado) determina os pisos salariais para os montadores direcionado: “Para os Meio-Oficiais, Operadores de Guincho de Coluna, e outros profissionais, estabelece-se um piso salarial mínimo de R\$ 2.012,02”. No caso dos auxiliares, é referido: “Para os Serventes em geral, Auxiliar de Topografia, Auxiliar de Escritório e outros auxiliares, estabelece-se um piso salarial mínimo de R\$ 1.801,30.” O diretor por ser o único sócio da empresa, fica enquadrado pelo pró labore com remuneração a ser optativa pelo mesmo.

Para que seja efetivado o plano é necessário promover critérios de promoção, na qual possibilita avaliar o progresso do colaborador e recompensá-lo, levando em consideração fatores como desempenho, capacitações, absenteísmos, projetos de melhorias, entre outros. A promoção horizontal definida pela passagem do colaborador para uma classe elevada considerando o mesmo cargo e grau, sendo delimitada ao prazo de um ano, na promoção vertical é a passagem de um cargo para outro, tendo prazo mínimo de seis meses de permanência, já a reclassificação ocorre quando é atribuído tarefas mais complexas (PONTES, 2013).

A progressão das promoções foi aplicada a referida empresa com base no aumento definido pelo diretor e pesquisadora, visando articular incrementos que beneficiam os colaboradores e não prejudiquem a empresa financeiramente. Para a progressão horizontal foi estabelecido o incremento de 10% sendo dada anualmente por tempo de serviço, a progressão vertical definida em 10% em cada mudança de classe e na reclassificação 10% na elevação do grau, definida no quadro seguinte:

Quadro 28 - Progressão salarial

| Classe | Níveis | 1 Ano | 2 Anos | 3 anos | 4 anos | 5 Anos | 6 Anos | 7 Anos | 8 Anos | 9 Anos | 10 Anos |
|--------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| VII | Júnior | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 |
| | Pleno | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 | 8.276,92 |
| | Sênior | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 | 8.276,92 | 9.104,62 |
| VI | Júnior | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 |
| | Pleno | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 |
| | Sênior | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 | 8.276,92 |
| V | Júnior | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 |
| | Pleno | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 |
| | Sênior | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 | 7.524,48 |
| IV | Júnior | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 |
| | Pleno | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 |
| | Sênior | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 | 6.840,43 |
| III | Júnior | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 |
| | Pleno | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 |
| | Sênior | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 | 6.218,58 |
| II | Júnior | 1.981,43 | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Pleno | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 |
| | Sênior | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 | 5.653,25 |
| I | Júnior | 1.801,30 | 1.981,43 | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 |
| | Pleno | 1.981,43 | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 |
| | Sênior | 2.179,57 | 2.397,53 | 2.637,28 | 2.901,01 | 3.191,11 | 3.510,22 | 3.861,25 | 4.247,37 | 4.672,11 | 5.139,32 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Através da progressão salarial é possível estabelecer o enquadramento dos salários em detrimento de cada classe, tendo como objetivo possibilitar que o colaborador tenha conhecimento das remunerações que a empresa dispõe em determinado período. Outrossim, assegura a organização o controle dos salários e tratamento uniforme para os funcionários.

Com os cargos classificados, foi determinados três níveis na amplitude das faixas, sendo este Júnior, Pleno e Sênior. A categorização dos níveis reflete no conhecimento contínuo do colaborador e experiência, sem alteração nas funções desempenhadas pelo colaborador, permitindo que os mesmos tenham reconhecimento que podem ser promovidos de uma categoria para outra à medida que adquiram competências e desenvolvam suas habilidades.

Com isso, a pesquisa salarial possibilitou o comparativo do salário da empresa com o salário do mercado, sendo este pesquisado no site Glassdoor onde fornece o embasamento salarial da região pesquisada. Nesse sentido, pode-se afirmar que os salários da empresa Galleassi contemplam a base salarial de Chapecó, garantindo a assertividade da estrutura.

O plano apresentado contempla os salários adequados para aplicação no quadro da empresa, contudo, antes de proceder aos incrementos salariais, é fundamental que a empresa avalie a sua situação financeira atual. É importante analisar a viabilidade de remunerar os incrementos salariais e certificar-se de que a empresa dispõe dos recursos financeiros necessários.

Para ilustrar a situação do enquadramento dos salários, o quadro a seguir faz um comparativo dos cargos relacionados ao tempo de serviço.

Quadro 29 - Comparativo do salário atual x salário proposto

| Classes | Cargo | Tempo serviço | Salário atual | Salário proposto | Diferença |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| I | Auxiliar de montador | Júnior: 1 m | R\$ 1.977,00 | R\$ 1.801,30 | R\$ 175,70 |
| | Auxiliar de montador | Júnior: 7 m | R\$ 1.977,00 | R\$ 1.801,30 | R\$ 175,70 |
| | Auxiliar de montador | Júnior: 1 ano e 3 m | R\$ 1.977,00 | R\$ 1.801,30 | R\$ 175,70 |
| | Auxiliar de montador | Júnior: 1 ano e 9 m | R\$ 1.977,00 | R\$ 1.801,30 | R\$ 175,70 |
| | Auxiliar de montador | Pleno: 2 anos | R\$ 1.977,00 | R\$ 2.179,57 | R\$ (202,57) |
| II | | | | | |

| | | | | | |
|--------------|------------------------|----------------------|--------------|--------------|----------------|
| III | Auxiliar de escritório | Pleno: 4 anos e 10 m | R\$ 2.408,59 | R\$ 3.191,11 | R\$ (782,52) |
| IV | Montador | Júnior: 4 m | R\$ 2.408,59 | R\$ 2.397,53 | R\$ 11,06 |
| | Montador | Pleno: 3 anos e 4 m | R\$ 2.408,59 | R\$ 3.191,11 | R\$ (782,52) |
| V | | | | | |
| VI | Diretor | Sênior: 5 anos e 5m | R\$ 3.500,00 | R\$ 5.139,52 | R\$ (1.639,52) |
| VII | | | | | |
| Total | | | | | R\$ (2.693,27) |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a apresentação da comparação do salário atual ao salário proposto é notório a diferença significativa principalmente do cargo administrativo e de gestão, que de acordo com os ocupantes, nunca sofreram atualização a não ser pelo proposto pelo sindicato. Por tratar-se de uma empresa onde o diretor é o único sócio proprietário e o auxiliar de escritório é membro da família, os lucros da empresa são distribuídos mensalmente entre os dois.

Os demais cargos faz-se necessário ajustar ao salário proposto, visto que a progressão salarial estabelece melhor estimativa de salário, enquanto aos salários com diferença positiva deve manter-se até atingir o período de progressão.

Ademais, faz-se necessário um reajuste anual, visto que mudanças de critérios tendem a ocorrer com frequência e assim, garantir que o mesmo não perca sua viabilidade. O Plano de Cargos e Salários deve ser proposto aos colaboradores com o intuito de sustentar sua importância e valorização na empresa, servindo como base da estrutura salarial.

Em sequência a explanação dos resultados do Plano de Cargos e Salários da empresa Galleassi, será discorrida a conclusão do estudo.

4.5 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios estão atrelados historicamente à responsabilidade social da empresa, podendo ser estes, relacionados ao aumento das reivindicações dos trabalhadores, a pressão dos sindicatos nas coletivas, a legislação trabalhista e previdenciária, assim como, o aumento da disputa do mercado empresarial. Os benefícios pertencem a uma categoria de recompensa indireta que tem por intuito melhorar as condições de trabalho e contribuir para um alto padrão de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, outrossim, pode ser visto como

incentivo fornecido além da remuneração direta, visando reter talentos e diminuir a rotatividade de funcionários (TREFF, 2016).

Para Chiavenato (2021) os benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos conforme a estruturação da empresa. Os benefícios legais englobam exigências trabalhista, previdenciárias e convenções coletivas como o 13º salário, aposentadoria, férias e seguro de acidentes de trabalho, enquanto os benefícios espontâneos são os disponibilizados pela organização tal como as gratificações, refeições, seguro de vida em grupo e assistência médica. Os benefícios devem ser negociados e planejados para entender a fundo as expectativas dos colaboradores, visando resguardar as condições físicas, sociais e mentais.

Para aplicação do programa de benefícios é necessário aliar as necessidades dos colaboradores com a realidade da organização. Os benefícios flexíveis permitem que os funcionários selecionem as conveniências que melhor atendem às suas necessidades individuais, assim impedindo que tais planos sejam utilizados de forma ineficiente por trabalhadores que não os demandam (SNELL; NORRIS; BOHLANDER, 2020).

Em complemento, Dutra (2016) salienta que os benefícios vão além de ser uma forma adicional de remuneração, sendo responsáveis por oferecer assistência e suporte aos colaboradores que não teriam acesso de outra forma. Muitas empresas enfatizam os benefícios oferecidos para que os trabalhadores possam julgar seu valor em comparação ao salário fixo, assim aliando as necessidades à remuneração.

Perante a explanação, a aplicação de um programa de benefícios sociais implica na realidade e conformidade que a empresa pode oferecer, com isso, para a empresa de pequeno porte, os benefícios requerem planejamento com o intuito de não impactar em gastos excessivos. A empresa Galleassi disponibiliza alguns benefícios sem divisão hierárquica como seguro de vida em grupo, treinamentos de segurança do trabalho, refeições na empresa e transporte, visando proporcionar atratividade como complemento do salário e garantindo que as finanças não sejam prejudicadas.

De acordo com a realidade da empresa será recomendado que além do Plano de Cargos e Salários, seja implementado o benefício do prêmio individual a qual proporciona reconhecimento e incentivo, além de ajudar a reter o pessoal qualificado. O benefício quando aplicado assertivamente proporciona resultados positivos, criando um ambiente de trabalho gratificante aos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa estudada não apresentava uma estrutura salarial planejada e com isso o Plano de Cargos e Salários foi muito bem aceito pelos colaboradores e empresa, a qual visa constituir uma vantagem estratégica através da melhoria da gestão dos recursos humanos e de critérios objetivos de igualdade salarial, ademais, ao implementar o plano, a empresa tende a aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários, retendo talentos por meio de uma visão clara de crescimento e recompensas.

Com a análise dos resultados pode-se obter os dados e informações necessárias para que atendessem aos objetivos propostos do estudo, e assim, elaborar o Plano de Cargos e Salários de modo a respeitar os critérios que contemplam a estrutura. Para assegurar a assertividade esperada, foi aplicada a descrição dos cargos da empresa, a qual resultando na catalogação dos cargos, e por fim, na avaliação dos mesmos.

Para analisar os cargos atuais da empresa foi relacionado através do resultado da catalogação e descrição do diretor proprietário e pesquisadora, estabelecendo um direcionamento para a construção das instruções de cada cargo. Assim, chegou-se ao próximo objetivo de forma clara e objetiva, possibilitando a coordenação das habilidades e informações necessárias para realizar as tarefas relacionadas ao cargo.

O objetivo específico de elaborar um catálogo de cargos sobreveio no decorrer da aplicação do questionário e observação no local, onde por meio da organização dos grupos ocupacionais foram alocados cada um dos dez colaboradores no seu grupo correspondente, pertencendo estes, aos cargos gerenciais, cargos operacionais e cargos profissionais, técnicos e administrativos. Ademais, desenvolveu-se a descrição dos cargos a partir dos resultados obtidos e catalogados conforme as atividades desempenhadas, os requisitos da empresa e níveis de instrução de cada cargo.

O objetivo da classificação e avaliação dos cargos foi realizado por meio do método de pontos, a qual permitiu definir parâmetros para a elaboração do manual de avaliação dos cargos composta por treze elementos estabelecidos conforme os fatores exigidos. Cada cargo teve uma pontuação designada para estruturar a ponderação dos fatores, que por sua vez, foi utilizada para avaliar os cargos por meio de pontuação.

O último objetivo proposto estabeleceu uma estrutura salarial abrangendo um período de dez anos, sendo divididos em determinadas classes e subdivididos em níveis Júnior, Pleno e Sênior, assim como, alocado cada salário nos mesmos. Com isso, foi ajustado um acréscimo anual de 10% para a progressão horizontal determinado na graduação anual, um incremento

de mudança de classe de 10% para a progressão vertical e um aumento de grau de 10% para a reclassificação por meio do nível júnior, pleno e sênior. Enquanto os benefícios visa promover o equilíbrio e cuidado da empresa em relação ao bem-estar dos colaboradores, garantindo um ambiente de trabalho positivo e estratégico.

O intuito do plano é promover a equidade no salário e proporcionar uma estrutura de progressão organizada a partir das diretrizes de execução do plano. Nesse sentido faz-se necessário a realização da aplicação do plano nos salários atuais, visando estabelecer as alterações salariais aos funcionários de acordo com a remuneração recomendada no quadro de progressão salarial.

É determinante que a manutenção do Plano de Cargos e Salários seja feita no decorrer do tempo, sendo mais preciso anualmente, pois assim garante a objetividade do plano proposto conforme as diretrizes dispostas nas ordens trabalhistas. Para a empresa, a manutenção permite controlar de forma eficaz suas despesas e definir claramente os parâmetros das classes salariais para cada cargo, bem como, evitar disparidades excessivas e desigualdades.

A empresa ao apresentar o plano proposto permite aos colaboradores que compreendam como os salários são calculados, os critérios utilizados e como avançam dentro da estrutura salarial, resultando na satisfação ao serem informados sobre suas oportunidades de remuneração e promoção. Dessa forma, o colaborador tem menos chances de buscar outros empregos, o que é positivo para a empresa, já que a rotatividade é reduzida e o clima organizacional é fortalecido.

As limitações ao desenvolver o plano deram-se pela indisponibilidade dos funcionários em responder o questionário, visto que dispõe de acompanhamento e orientação para sanar suas dúvidas. Outro fator foi na ponderação dos fatores de avaliação, onde foi preciso aliar os resultados obtidos nos questionários e observação local com a distribuição dos graus de importância determinado pelo responsável pela empresa, de modo a estabelecer uma estrutura clara e assertiva.

O Plano de Cargos e Salários na empresa Galleassi possibilitou a organização salarial e orientação na gestão de pessoas, a qual, ao considerar as necessidades gerais do trabalhador, a força motivacional é o alicerce que a empresa constrói ao demonstrar o quanto valoriza o trabalho de seus funcionários. Com o plano, a rotatividade propende reduzir, acarretando na estabilidade e continuidade dos investimentos da empresa com seus funcionários, sendo estes por meio de treinamentos, cursos, benefícios sociais e progressões salariais.

É necessário enfatizar a importância de estudos futuros na área de Planos de Cargos e Salários, sendo esta, a área de gestão de pessoas em constante desenvolvimento e requer melhorias contínuas. Com a evolução do mercado de trabalho e das necessidades das organizações torna-se necessário realizar estudos mais aprofundados para compreender tendências emergentes, boas práticas e novas formas de garantir a eficácia e equidade dos planos. Como sugestão para estudos futuros, faz-se importante aliar com a avaliação por competências, levando em consideração fatores como conhecimento, habilidade e atitude, promovendo assim, a progressão salarial de acordo com o melhor desempenho do profissional.

Por fim, através do estudo espera-se que o plano garanta a assertividade na estruturação dos salários, bem como, conseqüentemente diminua a rotatividade de funcionários na empresa. Com isso, é importante que seja implementado o plano de modo a proporcionar estabilidade tanto para a empresa, quanto para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Thalita Woyron da Silva. **O desafio da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte**. Orientador: Romilson Rangel Aiache. 2021. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2021.
- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo D. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>. Acesso em: 16 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://bvms.saude.gov.br/sv/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 13 jun. 2023.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOMFIM, Natália Amorim. Gestão de Pessoas como ferramenta de (re) humanização do trabalhador. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, v. 16, n. 28 p. 41-56, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/5753>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- CARVALHO, Antonio Vieira D.; NASCIMENTO, Luiz Paulo D.; SERAFIM, Oziléa Clén G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126255/>. Acesso em: 15 abr. 2023.
- CARVALHO, Iêda Maria V.; LUSTRI, Denise; ROCHA, Jorge L. Cunha da; SOUZA, Maria Zélia de A. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2011.
- CAMPOS, Alexandre D.; BARSANO, Paulo R. **Administração: Guia Prático e Didático**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517728/>. Acesso em: 16 out. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como Reter Talentos na Organização**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771257/>. Acesso em: 10 out. 2022.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. Tradução: Magda Lopes.
- DALMAU, Marcos Baptista L.; TOSTA, Kelly Cristina Benetti T. **Estratégia de gestão de pessoas**. 1. ed. Curitiba: Iesde, 2009.
- DUTRA, Joel S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490592/>. Acesso em: 12 out. 2022.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 09 out. 2022.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 29 out. 2022.

GIL, Antonio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 29 set. 2022.

GLASSDOOR. **Buscar salários e compensações**. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/member/home/index.htm>. Acesso em: 13 jul. 2023.

HENRIQUE, Raquel de Oliveira. **Administração de cargos, salários e benefícios**. 1. ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>. Acesso em: 11 out. 2022.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 29 out. 2022.

MARQUES, José C. **Recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>. Acesso em: 27 set. 2022.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 21 out. 2022.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Grupo GEN, 1999. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/>. Acesso em: 28 out. 2022.

NOVO CAGED. **Nota Técnica – Tratamentos aplicados nos dados do Novo Caged a partir de ajustes na captação dos dados pelo eSocial**. Disponível em:

http://pdet.mte.gov.br/images/Novo_CAGED/Out2021/Nota_T%C3%A9cnica_Novo_Caged_11-2021.pdf. Acesso em: 09 fev. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Coaching, mentoring e counseling**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017410/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

OLIVEIRA, Luana Y. Miolo D.; BES, Pablo R.; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea B. W. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005. Disponível em: <https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>. Acesso em: 02 mar. 2023.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16 ed. São Paulo: LTr, 2013.

RIBEIRO, Thiago Boddenberg; ESTENDER, Antônio Carlos. Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 31, p. 25-31, 2016. Disponível em: <https://cienciasgerenciais.pgskroton.com.br/article/view/3877>. Acesso em: 10 maio 2023.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Tradução técnica Reynaldo Marcondes.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: Uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, mar. 2016. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/123/131>. Acesso em: 17 maio 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do caged**. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Disponível em: <https://files.aredacao.com.br/upload/relatorio-sebrae-caged-junho-2-21.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Atlas dos pequenos negócios**. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Atlas_v2.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

SITICOM. **Convenção coletiva de trabalho**. Disponível em: <https://siticom-chapeco.org.br/wp-content/uploads/2023/05/TERMO-ADITIVO-CCT-SITICOM-2023.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2023.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128952/>. Acesso em: 02 fev. 2023.

TREF, Marcelo. **Gestão de Pessoas: olhar estratégico com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155701/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 06 mar. 2023.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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 profissionais, técnicos e administrativos

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS ADMINISTRATIVOS

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos 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. Este 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 supervisor imediato.
9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido à unidade de Recursos Humanos até ____ / ____ / ____.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

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: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas 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 — Especificação do Cargo

1. Instrução

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

- Ensino Médio
 Superior completo Pós-Graduação

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? 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. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

.....

.....

4. Complexidade das tarefas

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

.....

.....

5. Iniciativa

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

.....

.....

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

.....

.....

6. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos)

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

.....

.....

7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

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

.....

.....

8. Responsabilidades por contatos

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

.....

.....

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

.....

.....

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais

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

.....

.....

Quais as consequências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

.....

.....

10. Efeito de erros

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

.....

.....

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

.....

Quais as consequências dos erros?

.....

11. Supervisão exercida

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

Cargos supervisionados

.....

Número de funcionários

.....

Somatório dos salários

.....

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

Cargos dos funcionários.....

Número de funcionários.....

Somatório dos salários.....

Data _____

Assinatura do funcionário

Data _____

Assinatura do superior imediato

ANEXO C - 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:

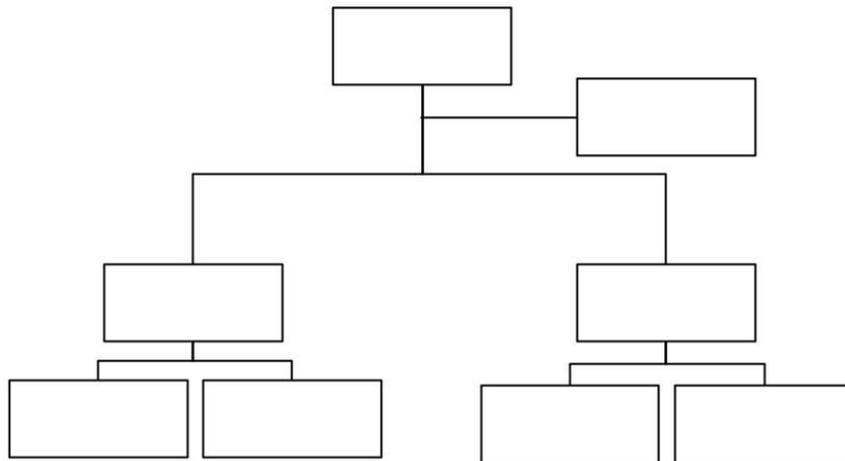
..... anos no cargo:

..... 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. 55-58).