

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



### PLANO DE CARGO E SALÁRIOS: um estudo sobre a aplicação em uma indústria de máquinas óticas

**Paulo César Schotten**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA  
paulo.schotten@ufms.br

**Solange Fachin**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul / CPNA  
sofachin@yahoo.com.br

**Rodrigo Santolini**

Pesquisador independente, Brasil  
admsantolini@hotmail.com

**Norah Patricia Panozo Rivero Rivero**

Pesquisador independente, Bolívia  
norahpanozo@gmail.com

#### **RESUMO**

O objetivo da presente pesquisa foi estudar a aplicação do plano de cargos e salários em uma indústria de máquinas óticas localizada no noroeste do Estado do Paraná - Brasil. Para que o objetivo fosse atingido, bibliograficamente foi apresentado os conceitos e suas variáveis dos temas: administração de recursos humanos, administração de cargos e salários bem como a análise (método de coleta de informação sobre cargos e metodologia para análise de dados) e descrição de cargos. Metodologicamente, essa pesquisa é caracterizada como descritiva, quanto aos procedimentos técnicos trata-se de um estudo de campo. No levantamento de dados foi observada a aplicação efetiva do modelo e foi constatado que não existe um Plano de Cargos e Salários formal, contudo existem alguns meios informais que a empresa adere para suprir essa carência. Como respostas ao trabalho foram apresentadas algumas considerações sobre o estado atual da organização quanto aos seus procedimentos e apresentadas sugestões que, se aplicadas poderão resultar em melhorias.

**Palavras-chave:** Administração de Cargos; Administração de Salário; Gestão de pessoas.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



### 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como finalidade estudar a aplicação do plano de cargos e salários em uma indústria de máquinas óticas localizada no noroeste do estado do Paraná, Brasil e para tanto foram abordados temas como Administração de Gestão de Pessoas e Administração de Cargos e Salários abordando assuntos como análise e descrição de cargos, pesquisa salarial, política salarial e formas de remuneração.

As descrições de cargo são valiosos instrumentos para os funcionários e para a empresa de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), pois do ponto de vista dos funcionários, elas podem ajudá-los a conhecer seus deveres e lembrá-los dos resultados que deles são esperados. Do ponto de vista do autor, descrições de cargo documentadas podem servir como base para minimizar os desentendimentos entre gerentes e funcionários a respeito de quesitos do cargo. Elas definem também o direito da gerência tomar medidas corretivas quando os deveres contidos na descrição do cargo não são executados como exigido.

O plano de cargos e salários na visão de Silva (2002) é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. O principal objetivo, portanto, é estudar a aplicação do plano de cargos e salários na indústria de máquinas óticas localizada no noroeste do Estado do Paraná – Brasil.

O presente estudo, uma vez concluído, contribuirá na ampliação da compreensão das empresas de um modo geral, pois possibilita um enriquecimento de conhecimento na área de recursos humanos. Para tanto, o tema abordado terá a finalidade de descrever as etapas de análise de cargos e detalhar as etapas do processo para descrição de cargos através da análise da empresa e sugestão de possíveis correções alegadas e defendidas no estudo.

Essa pesquisa está estruturada da seguinte forma: Os marcos teóricos que fundamentam as variáveis são apresentados; A metodologia de pesquisa é delineada; os resultados são discutidos; e as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros são proporcionadas.

### 2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de pessoas na visão de Barbieri (2012) é percebida cada vez mais como estratégia e não como um centro de custos; a gestão de RH ainda é uma função em

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS  
consolidação; RH deve gerar valor à organização por meio da gestão de pessoas; os executivos do negócio devem compreender as demandas do RH e devem oferecer recursos para a concretização das estratégias.

Para trabalhar efetivamente com pessoas, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que, temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos que estar ciente das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas.

Dito isso, o conceito de Administração de Recursos Humanos, apresentado por Milkovich e Boudreau (2009), refere-se a uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. E para isso é necessário contar com pessoas eficazes, pois sem elas seria simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

A gestão de pessoas de acordo com Milkovich e Boudreau (2009), é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Os executivos das áreas de finanças, marketing, distribuição, operações, P&D, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos. Cabe a eles a responsabilidade definitiva pelo treinamento, desempenho, criatividade e satisfação dos empregados que lideram.

As empresas de sucesso, complementam Bohlander, Snell e Sherman (2003), são aquelas que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários. Tratar de questões de RH raramente é responsabilidade exclusiva dos departamentos de RH que agem sozinhos. Em vez disso, os gerentes de RH têm trabalhado lado a lado com os gerentes de linha para tratar de questões relacionadas ao pessoal da empresa. Embora esse relacionamento nem sempre atinja um ponto ideal, a situação tem melhorado consideravelmente. Os gerentes de RH estão assumindo um papel maior no planejamento e nas tomadas de decisão da alta gerência, contribuições importantes ao sucesso da organização.

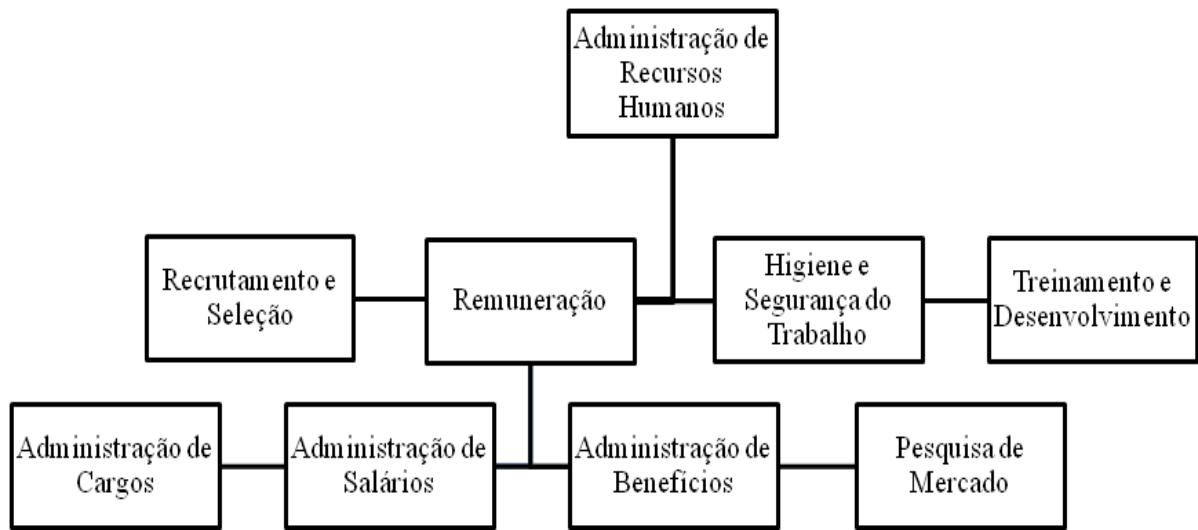
As atividades da administração de RH segundo Milkovich e Boudreau (2009), são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciados para sua obtenção. A abordagem diagnóstica identifica quatro grandes categorias de atividades: Staffing, desenvolvimento, recompensa e relações trabalhistas. A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos específicos.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



**Figura 01: Organograma de Administração de Recursos Humanos**



Fonte: Marras (2009, p. 91)

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

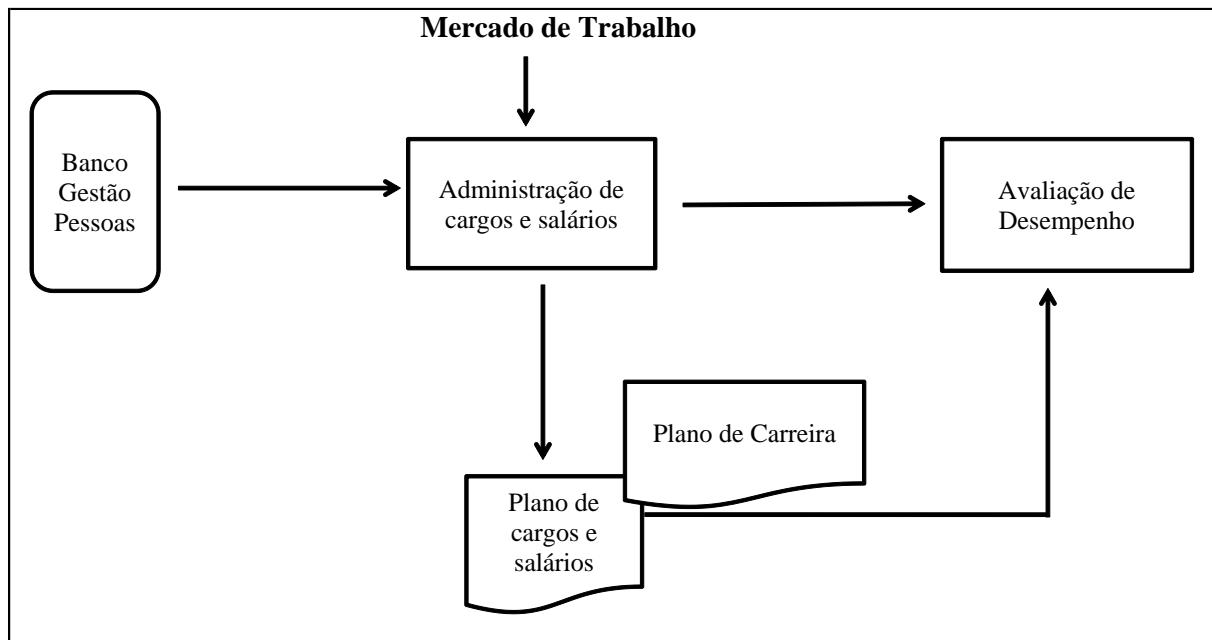
A administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) forma o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (administração de salários, políticas de salários, composto salarial ou outra expressão equivalente). Na prática, os três instrumentos se complementam como se observa na Figura 02.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Figura 02: Plano de Cargos e Salários



Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 179)

O conceito de plano de cargos e salários na visão de Silva (2002) é apresentado como uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Segundo o autor, esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

O Plano de cargos e Salários de acordo com Lacombe (2005) engloba algumas variáveis como:

- A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado;
- Os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível;
- A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa;
- A avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação.

A estruturação de cargos envolve a descrição e a análise dos cargos segundo Boas e Andrade (2009). Se por um lado, a descrição de cargos envolve a determinação do conteúdo intrínseco de cada cargo, ou seja, os métodos de trabalho a serem adotados pelos seus integrantes e as relações com os demais cargos, por outro a análise de cargos delineia aspectos

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

extrínsecos ao cargo e diz respeito às características pessoais que devem ser encontradas nos diversos profissionais, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com o autor trata-se da especificação do conteúdo do cargo, métodos de trabalho e relações com os demais cargos para atender às necessidades organizacionais, às condições ambientais e às necessidades pessoais.

A análise de cargos para Bohlander, Snell e Sherman (2003), é o processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando deveres, tarefas ou atividades que eles envolvem. A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados, e devem resultar em um relatório escrito, com o resumo das informações obtidas do exame de 20 ou 30 tarefas, atividades individuais ou funções.

Pontes (2005) faz uma diferencia entre os principais termos usados na análise de cargos:

- Tarefa: atividade desenvolvida por uma pessoa na organização;
- Função: conjunto de tarefas designadas às pessoas na organização;
- Cargo: somatório das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes.

Ao montar a análise do cargo, de acordo com Boas e Andrade (2009), deve-se levar em consideração os requisitos físicos e mentais que ajudam a definir o perfil do futuro ocupante do cargo, o que serve de base também para recrutamento e seleção, definição de salários, avaliação de desempenho, entre outras atividades da área de gestão de pessoas. Além disso, complementa o autor, a análise ajuda a definir as responsabilidades envolvidas no cargo e as condições de trabalho que o ocupante vai encontrar na empresa. A gestão estratégica de pessoas tem sua base ou ponto de partida em dados e informações dessa natureza. Como é possível notar no Quadro 01.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



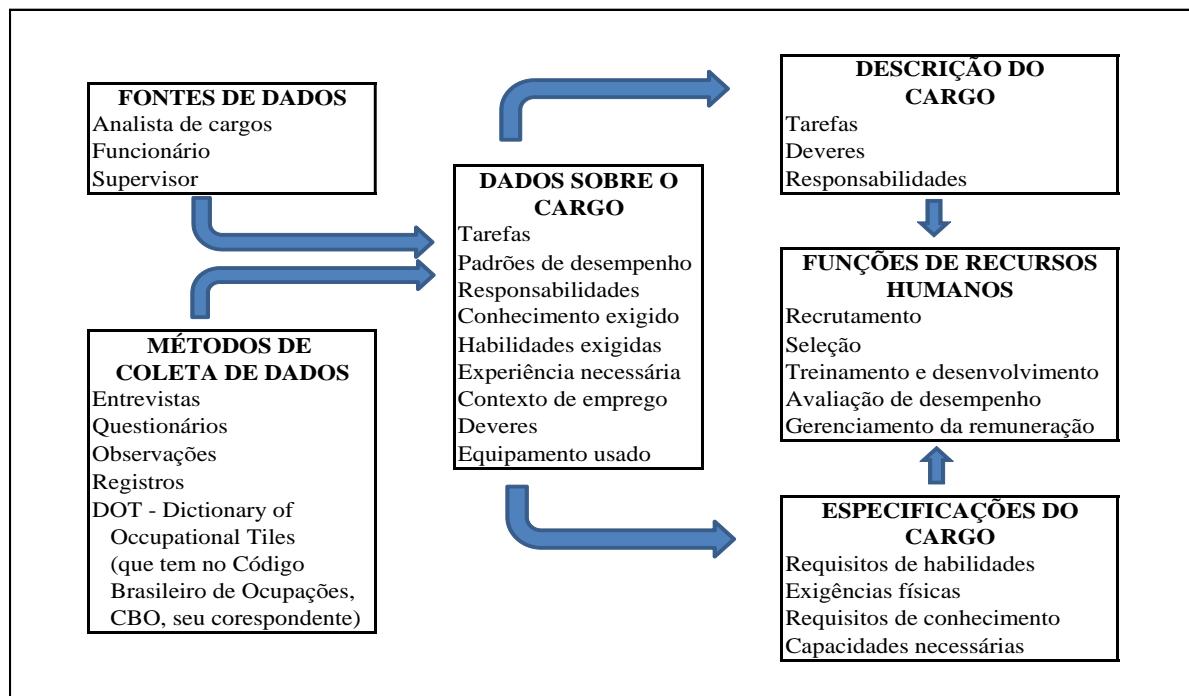
### Quadro 01: Fatores de Especificação na análise de Cargos

Fatores	Requisitos
Requisitos Mentais	Instrução necessária Experiência anterior Iniciativa e aptidões Competência e habilidades
Requisitos físicos	Esforço físico Concentração visual e mental Destreza ou habilidades etc.
Responsabilidade por	Supervisão de pessoas Material, equipamento e ferramentas Dinheiro, títulos e documentos Contratos internos e externos
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho Riscos de acidentes

Fonte: Boas e Andrade (2009, p. 24)

O objetivo principal da análise de cargos para Bohlander, Snell e Sherman (2003), é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade. A figura 03 ilustra como a análise de cargos é realizada, incluindo as funções para as quais é usada.

**Figura 03: Processo de Análise de Cargos**



Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 32)

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), os dados sobre cargos podem ser

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

obtidos de diversas maneiras. Os métodos mais comuns segundo o autor são apresentados no Quadro 02.

### Quadro 02: Métodos de obtenção de dados sobre Cargos

Método	Conceito
Entrevistas	Trata-se de perguntas feitas individualmente aos funcionários e aos gerentes sobre o cargo que está sendo revisado.
Questionários	São formulários cuidadosamente preparados a serem preenchidos individualmente pelos ocupantes do cargo analisado e pelos gerentes. Fornecem dados sobre deveres e tarefas de trabalho desempenhados, objetivo do trabalho, ambiente físico, requisitos para o desempenho do cargo (habilidade, nível de instrução, experiência, demandas físicas e mentais), equipamento e materiais usados e preocupações especiais com saúde e segurança.
Observação	O analista obtém informações sobre cargos observando as atividades dos funcionários e registrando notas em um formulário padronizado. Gravar em vídeo a atividade para estudo posterior é uma abordagem usada por algumas empresas.
Registros Diários	Os próprios funcionários no cargo fazem um registro diário de suas atividades durante um ciclo de trabalho completo. Os registros normalmente são preenchidos nos intervalos específicos em que há mudança de atividades e mantidos durante um período de duas a quatro semanas.

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.33)

A Análise de Cargos para Bohlander, Snell e Sherman (2003), serve para justificar descrições de cargo e outros procedimentos de seleção. Diversas abordagens de análise de cargos são usadas para reunir dados, cada uma com vantagens e desvantagens específicas. Quatro dos métodos mais populares são:

- Análise Funcional de Cargos: Utiliza o levantamento dos vários tipos de funções ou atividades que constituem determinado cargo. A AFC supõe, assim, que cada emprego envolve o desempenho de certas funções. Especificamente, há três amplas funções do trabalhador na base do sistema: Dados, Pessoas e Coisas. Essas três categorias são subdivididas para formar uma hierarquia de escalas de função/ trabalhador. Ao estudar o cargo que está sendo revisado, o analista de cargos indicará o nível funcional de cada uma das três categorias. Isso é feito para cada uma das três áreas, e os três níveis funcionais devem ser iguais a 100%. O resultado final é um cargo avaliado quantitativamente. A AFC pode ser usada facilmente para descrever o conteúdo de cargos e auxiliar na redação de suas descrições e especificações. Ela serve de base para o código DOT (Comumente referido como DOT, o *Dictionary of Occupational* é compilado pelo Ministério do Trabalho dos Estados Unidos. Ele contém descrições padronizadas e abrangentes de cerca de 20 mil cargos. O principal objetivo do DOT é agrupar ocupações em uma estrutura ocupacional classificatória sistemática baseada em inter-relacionamentos de tarefas e requisitos de cargo. Esse agrupamento de

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

classificações ocupacionais é feito por um sistema de codificação. Conforme os autores Bohlander, Snell e Sherman, o DOT tem contribuído para maior uniformidade nos títulos e descrições de cargos. No Brasil, o CBO foi desenvolvido com objetivo similar).

**Figura 04: Níveis de Dificuldade das Funções do Trabalhador**

DADOS (4º DÍGITO)	PESSOAS (5º DÍGITO)	COISAS (6º DÍGITO)
0 Sintetizar	0 Orientar	0 Montar
1 Coordenar	1 Negociar	1 Trabalhar com precisão
2 Analisar	2 Instruir	2 Operar/Controlar*
3 Compilar	3 Supervisionar	3 Dirigir/Operar*
4 Calcular	4 Desviar	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Cuidar
6 Comparar	6 Falar/Sinalizar*	6 Alimentar/Carregar*
	7 Servir	7 Conduzir
	8 Tomar instruções/Ajudar*	

\*Os fatores com asterisco são individuais.

Fonte: U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, Revised Handbook for Analyzing Jobs. Washington: U.S apud Bohlander, Snell e Sherman (2003)

- Sistema de Questionários de Análise de Posição: Trata-se de um método de coleta de dados que abrange 194 tarefas diferentes orientadas para o trabalhador. Usando uma escala de cinco pontos, o QAP busca determinar em que grau, se houver, as diferentes tarefas, ou elementos do cargo, estão envolvidas no desempenho de um cargo específico.
- Método do Incidente Crítico: O objetivo desse método é identificar tarefas fundamentais do cargo, isto é, os deveres importantes e as responsabilidades desempenhadas pelos funcionários que levam ao sucesso no cargo. Informações sobre as tarefas fundamentais de cargo podem ser coletadas por meio de entrevistas com funcionários ou gerentes ou por meio de relatórios escritos pelos funcionários que ocupam esses cargos. O analista de cargos escreverá de cinco a dez tarefas importantes para cada cargo a ser estudado. O produto final serão declarações escritas da tarefa – claras, completas e facilmente entendidas por aqueles que não conhecem o cargo. O método do incidente crítico é importante na análise de cargos porque ensina o analista a focalizar comportamentos fundamentais do funcionário para o desempenho bem-sucedido.
- Análise Informatizada de Cargos: Os sistemas de informação de recursos humanos facilitam imensamente o processo de análise de cargos. Atualmente existem vários programas de software específicos para analisar cargos e redigir suas descrições e especificações com

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

base nessa análise. Esses programas normalmente contêm declarações de tarefas generalizadas, que se aplicam a diferentes cargos. Os gerentes e os funcionários selecionam as declarações que descrevem melhor o cargo que está sendo revisado, indicando, quando apropriado, a importância da tarefa para o cargo. Aplicativos avançados de computador combinam a análise com a avaliação de cargos e a determinação do valor do pagamento referente aos cargos de empresas. Implantar sistemas informatizados de análise de cargos pode ser caro, mas, quando a empresa tem muitos cargos a analisar, o custo por cargo pode ser baixo.

O conceito de descrição de cargos, defendido por Marras (2009), é descrito como um documento escrito que determina um cargo a partir dos deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. Sendo assim, a descrição dos cargos baseia-se em resumir e padronizar as características de um cargo através de observação, estudo e redação. Detalha as principais exigências do cargo ao seu ocupante, para que suas tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia.

As funções da descrição de cargo de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), são quase sempre correlatas e mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante. Um conjunto de cargos, dispostos em sequência crescente, define uma carreira. Uma empresa pode ter várias carreiras em seu plano.

Todos os cargos devem ser descritos com base nas funções e tarefas exercidas no ponto de vista de Barbieri (2012); deve-se definir a missão dos mesmos dentro da organização, a responsabilidade por produzir resultados, e também o nível de reporte e relacionamento da posição com outros cargos na estrutura organizacional.

De acordo com Boas e Andrade (2009), a descrição de cargos pode ser considerada como um “retrato” simplificado do conteúdo e das principais atribuições do ocupante, pode-se afirmar que ela deve definir o que o ocupante faz, quando, onde e por que, conforme ilustra o Quadro 03.

### Quadro 03: Elementos da descrição de cargos

<b>O que faz?</b>	Tarefas e atividades a executar.
<b>Quando faz?</b>	Periodicidade: diária, semanal, mensal, anual, esporádica.
<b>Como faz?</b>	Através de pessoas, máquinas e equipamentos, materiais, dados e informação.
<b>Quem faz?</b>	Local e ambiente de trabalho.
<b>Por que faz?</b>	Objetivos do cargo. Metas e resultados a atingir.

Fonte: Boas e Andrade (2009, p. 23)

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



A maioria das descrições de cargo segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) contém pelo menos três partes: título do cargo, sua identificação e a relação de deveres que ela implica. Em relação aos cargos o autor destaca:

- Título do Cargo;
- Identificação de Cargo;
- Atribuições de Cargo ou Funções Essenciais;
- Requisitos e Especificações de cargo

Apresenta o quadro 04 um modelo de descrição de cargo normalmente aplicável a organizações extremamente estruturadas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

### Quadro 04: Modelo de Descrição de Cargos segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna

Título do cargo:	
Descrição Sumária:	
Descrição Geral:	
Requisitos:	
Condições de trabalho:	
Pontuação na escala salarial:	

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 181).

A descrição de cargo de acordo com Lacombe (2005) é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo o autor acredita que deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Na figura 05, pode-se observar como deve ser feita a Descrição de Cargos.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

O conceito de pontuação na escala salarial de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), trata-se de uma pontuação decorrente da avaliação de cargos da organização e leva em conta, entre outros aspectos, nível de responsabilidade, importância para o negócio e grau de experiência. Na visão do autor, a administração de cargos e salários pode adotar diferentes sistemas de avaliação.

Após os cargos terem sido descritos e avaliados, surge a questão da política salarial que a empresa quer utilizar, conforme Barbieri (2012). O conceito sobre o salário proposto pelo autor é descrito como sendo composto por somas de salários secundários. Segundo o

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

autor o salário mensal é o salário-base, o salário total é a soma do salário mensal mais o bônus ou salário variável, enquanto a remuneração global é a soma do salário-base, do salário total e dos benefícios. E só após os cargos terem sido descritos e avaliados que surgem questões que englobam a política salarial que a empresa irá utilizar. Um modelo de descrição de cargos e salários é apresentado por Silva (2009), figura 5.

**Figura 5 Descrição de cargos e Salários**

### EMPRESA XXXXX

#### Descrição de Cargo Mensalista

Cargo: Analista de Cargos e Salários Sênior

#### SUMÁRIO DO CARGO ou DESCRIÇÃO SUCINTA

Reportando-se ao Supervisor de Remuneração, auxiliando-o no planejamento estratégico da área, bem como responde pelas análises do organograma da empresa, análises e movimentações da massa salarial, cargos e salários da empresa. Representa a área em reuniões de trabalho de remuneração e benefícios.

#### TAREFAS PERIÓDICAS

PARTICIPA na confecção do planejamento do departamento fornecendo informações e analisando cenários internos e externos.

ANALISA: (i) todas as alterações propostas internamente no que se refere a cargos e salários, confrontando-as com os procedimentos e políticas em vigor, aprovando, ou não, e enviando-as à instância superior para dar seguimento aos processos; (ii) as estruturas salariais e respectivas alterações e ajustes.

RESPONDE pelo desenho de organograma da empresa e sugestões de modificações neste, ou por solicitação de outras gerências ou por sugestão própria, sempre visando ao melhor desempenho dos efetivos e da produtividade da empresa.

CONFECCIONA relatórios finais da área de remuneração para subsidiar decisões superiores em assuntos como: comportamento da massa salarial, participação no mercado, índices de gestão e outros.

#### TAREFAS OCASIONAIS

(Se houver)

#### SUBORDINAÇÃO

Reporta-se ao Supervisor de Remuneração

#### REQUISITOS OU QUALIFICAÇÕES EXIGIDAS

- Escolaridade: superior em Administração de Empresas
- Experiência Anterior: mínimo de três anos na função de Analista Pleno
- Conhecimentos: digitação, Office, redação, habilidade no relacionamento humano, cálculos de média complexidade, fluência verbal e escrita, visão abrangente do business, forte poder de argumentação e convencimento.

#### APROVAÇÕES

\_\_\_\_\_  
Superior Imediato

\_\_\_\_\_  
Analista de C&S

\_\_\_\_\_  
Gerente da Área

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

Fonte: Silva (2009)

A política salarial apresentada por Boas e Andrade (2009), trata-se do conjunto de

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. O objetivo principal, conforme relatado pelo autor é criar um sistema de recompensa que seja equitativo, tanto para a organização como para os funcionários. Por esse motivo, uma política salarial deve atender simultaneamente a alguns critérios como:

- Ser equilibrada: a estrutura salarial deve-se basear nos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelos acordos sindicais;
- Ser equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente, de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional;
- Ser balanceada: salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote salarial adequado à realidade da empresa;
- Ser eficaz quanto ao custo: os salários não podem ser excessivos, no entanto eles devem ser estabelecidos em função do que a organização pode pagar;
- Ser segura: os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros, de maneira a satisfazer as suas necessidades;
- Ser incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo;
- Ser aceitável para os empregados: as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável tanto para elas quanto para a organização.

Basicamente, a remuneração de acordo com França (2008), divide-se em remuneração fixa (da qual fazem parte os benefícios) e remuneração variável. Segundo o autor a remuneração fixa, por não possuir muita flexibilidade para ser alterada, tem como referencial o desenvolvimento que se mostra aditivo ao longo do tempo, e a remuneração variável, por sua vez, baseia-se no esforço e no estado de ânimo do profissional, aliados a características momentâneas da organização e do ambiente.

De acordo com a CLT art. 457 e seguintes, a remuneração consiste em todo o valor pago ao empregado seja realizado pelo empregador ou por terceiros em virtude do seu trabalho. A remuneração é igual ao salário mais gorjetas, ou seja, o salário é composto por salário direto que é pago pelo empregador e o salário indireto que é pago por terceiros.

Existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador. De acordo com Marras (2009) algumas das principais definições estão no Quadro 05.

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



### Quadro 05: Definições de Salário

Tipo de Salário	Definição
1. Salário Nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário Efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário Complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário Profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário Relativo	É a figura da comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário Absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

**Fonte:** Marras (2009, p. 92)

Apesar das discussões entre os autores, o salário é um dos elementos importantes na motivação do empregado para o trabalho (Albuquerque, 1982). Segundo o autor o salário deve ser cuidadosamente administrado, incluindo a adoção de técnicas, métodos, regras e políticas para a elaboração de um adequado plano salarial, que garanta o estabelecimento de uma remuneração justa em retribuição ao trabalho desempenhado pelos empregados.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é estudar a aplicação do Plano de Cargos e Salários em uma indústria de máquinas óticas localizada na região noroeste do Estado do Paraná – Brasil.. Para que o objetivo fosse atingido optou-se por utilizar uma pesquisa descritiva, uma vez que busca identificar com bases teóricas e pesquisa de campo, fatores relacionados à descrição e análise de cargos e salários desta organização. Na visão de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo Danhke (1989 *apud* SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise.

Em relação aos procedimentos técnicos, essa pesquisa classifica-se como estudo de campo. Para Gil (2002), essa pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo [...], pois somente com essa imersão na realidade é que

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

se podem entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado.

Em relação ao método de análise essa pesquisa é qualitativa, pois se caracteriza pelo não emprego de técnicas estatísticas no levantamento e análise de dados. A metodologia qualitativa de acordo com Marconi e Lakatos (2011) preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre a investigação, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e etc.

Na coleta de dados foram utilizados os métodos de entrevista e observação. As entrevistas foram feitas ao funcionário encarregado pelo setor de RH. Trata-se de um questionário semiestruturado realizado com o responsável do RH com o intuito de delinejar, como foi feito e como se desenvolve, o plano de cargos e salários efetivamente na empresa. A observação foi feita no decorrer das entrevistas que ocorreram nos meses de Julho e Agosto de 2017.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa analisada desenvolve equipamentos de precisão para laboratórios de ótica. De acordo com a empresa a ideia surgiu no final da década de 80, devido à insatisfação existente no mercado ótico brasileiro. Essas atividades tiveram início no começo da década de 90 em uma área de 15m<sup>2</sup>. Hoje a empresa conta com uma equipe de mais de 40 profissionais trabalhando na área de desenvolvimento tecnológico, na produção de moldes, organizadores, sistemas de medição, máquinas cilíndricas e geradores de curvas CNC e PLC, estruturada em sede própria com 1250m<sup>2</sup> de área construída em uma superfície total de 11000m<sup>2</sup>, tendo também outra unidade fabril de 450m<sup>2</sup> em uma área de 12000m<sup>2</sup>.

A organização da área de Recursos Humanos (RH) da empresa é dividida de acordo com as necessidades de cada setor. A empresa não possui um plano de cargos e salários estruturado, apenas um organograma dividido pelos cargos da empresa. Entretanto algumas operações vitais e imprescindíveis para a corporação são feitas por meios informais.

O desempenho dos funcionários é aferido através de um molde produzido pela empresa e esse sistema tem uma engenharia capaz de constatar e fornecer relatórios diariamente contendo a produção de cada funcionário/máquina. Porém esse método só pode ser aplicado na área de produção, já nos demais setores não existem maneiras concretas para

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

se conseguir dimensionar o desempenho real de cada funcionário no seu respectivo cargo, somente por intermédio da percepção dos outros funcionários e superiores. A empresa acredita que de uma maneira geral consegue identificar os funcionários que não produzem de forma satisfatória no período de experiência, o que lhes permite optar pela não contratação.

Os cargos que existem dentro da empresa não têm suas tarefas definidas de forma clara. Quando o funcionário é recrutado, as atividades que deve desempenhar são dadas pelo gerente de produção, quando se trata de um funcionário de nível produtivo, e quando for um funcionário do setor administrativo essas tarefas são repassadas pelo RH e no dia-a-dia pelos colegas de trabalho. Por essa razão não é possível exigir ações dos funcionários diferente das previamente exigidas no primeiro momento. A empresa procura recrutar pessoal internamente para os cargos mais qualificados, oferecendo oportunidade de desenvolvimento para os colaboradores com o intuito de motivar a atualização constante dos níveis de conhecimento com um estímulo salarial. Os critérios de promoção e ascensão são muitos, dentre os quais pode-se destacar o mérito, tempo de serviço, perfil e conhecimento na área.

De acordo com a empresa existe um grande problema na indefinição de atividades, ocasionando sobrecarga principalmente nos funcionários dos setores administrativos, o que gera um atraso nas atividades ou até mesmo o não cumprimento delas, prejudicando assim o bom andamento da organização. Contudo, a empresa alega que não há problemas de gestão de pessoas, como falta de comando ou desobediência por parte dos funcionários. Atualmente a empresa toma alguns cuidados referentes ao recrutamento, como: Análise de documentos, análise de currículos e suas procedências, bem como as referências profissionais. Outra ação adotada pela empresa para se proteger de riscos externos é exigir o exame admissional no momento da contratação.

Para a empresa o que define um salário justo é o tipo de atividade a ser desenvolvida e o grau de conhecimento necessário para manusear as ferramentas de trabalho. Os salários que são pagos aos funcionários são comparados com os pagos por outras empresas que tenham o mesmo tipo de atividade ou semelhantes aos seus. Esta comparação é feita por cargo e no nível do teto salarial da cidade por meio de consultas pela internet e algumas vezes por telefone. O reajuste do salário dos funcionários é feito pelo sindicato da categoria. Existe um salário base de contratação e conforme os funcionários se destacam em suas funções, a empresa os incentiva com um aumento salarial e verifica o desenvolvimento dos funcionários através de comparações feitas entre os colaboradores do mesmo setor, sendo atribuídos os benefícios ao funcionário que se destacou em relação aos demais. Na visão da empresa, podem ser detectadas algumas deficiências no seu modo de remuneração que muitas vezes

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

gera injustiça entre os colaboradores, por exemplo, um funcionário de destaque ter seu salário nivelado ao dos funcionários padrão, perdendo assim o incentivo de aumentar a sua produção.

Para a empresa a remuneração dos colaboradores é competitiva em relação ao mercado e coerentes com os níveis de responsabilidades e conhecimento. Como apresentado anteriormente o salário base dos empregados em cargos idênticos são os mesmos. A empresa trabalha com a remuneração fixa e variável. Os benefícios que a empresa oferece são: Vale-alimentação, plano de saúde, convênios com dentistas, laboratórios e sindicatos. Todos os benefícios são oferecidos para todos os colaboradores.

A empresa acredita que sua maior dificuldade em implantar um sistema adequado de descrição de cargos e administração de salários, se deve ao fato de não ter vislumbrado a necessidade anteriormente e conforme a organização foi se desenvolvendo não teve a iniciativa de gerir melhor essa situação, no entanto a empresa tem consciência de que precisa de um plano de cargos e salários para que possa continuar gerando resultados positivos mediante um desenvolvimento saudável.

### 4.1 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Como visto na pesquisa, a empresa não possui um sistema formal de descrição de cargos e salários. Essa ausência de descrição pode acarretar dificuldades comprometendo o objetivo da própria ação, descrito por Bohlander, Snell e Sherman (2003), como sendo essencial para aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade.

Os cargos que existem dentro da empresa não têm suas tarefas definidas de forma clara. Isto pode resultar em um desnorteio, ou até mesmo a sobrecarga do funcionário em relação as suas atividades o qual sem dúvida precisará recorrer ao gerente de produção, para que lhe seja delegado as atividades que lhe cabem, podendo estas estar ou não condizentes com o seu cargo dentro da empresa. Diante desta situação pode-se citar Silva (2002), que explica que o plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 38), completam que as descrições de cargo são valiosas para os funcionários e para a empresa, pois do ponto de vista dos funcionários, elas podem ajudá-los a conhecer seus deveres e lembrá-los dos resultados que deles são esperados na empresa

Mesmo com todas essas deficiências relatadas pela empresa o método de recrutar pessoas internamente para os cargos mais qualificados, contribui para que os funcionários que

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

almejam uma posição de mais destaque e reconhecimento na organização tenham maior empenho em seu desenvolvimento, o que resulta em benefício para ambos.

Aparentemente os níveis salariais adotados pela empresa são competitivos em relação ao mercado e coerentes com os níveis de conhecimento e responsabilidade, porém podem ser detectadas algumas deficiências no seu modo de remuneração devido à ausência de um plano de cargos e salários. Segundo Albuquerque (1982), o salário deve ser cuidadosamente administrado, incluindo a adoção de técnicas, métodos, regras e políticas para a elaboração de um adequado plano salarial, que garanta o estabelecimento de uma remuneração justa em retribuição ao trabalho dos empregados.

Os métodos de análise usados pela empresa não são aptos para medir de uma maneira satisfatória e confiável o desenvolvimento dos seus funcionários. Por isso é preciso que a empresa adote métodos melhores para avaliar o desempenho dos funcionários bem como a sua política salarial e todas as variáveis que envolvam o trabalhador, para isso o primeiro passo e talvez o mais urgente seja a implantação efetiva do plano de cargos e salários para que a corporação possa atuar em um universo amplo e transparente, podendo assim se situar melhor em relação a todos os processos da empresa, a começar por uma política salarial mais justa baseada nas efetivas atividades desempenhadas pelo funcionário e a partir disso possibilitar a elaboração de técnicas capazes de medir o desempenho do funcionário, visto que com este, a empresa não estará sobrecarregando o trabalhador com atividades que não lhe cabem.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial de pesquisa foi estudar a aplicação do plano de cargos e salários em uma indústria de máquinas óticas localizada no noroeste do Estado do Paraná. Como visto dentro da organização, com a falta de um Plano de Cargos e Salários efetivo, são utilizados meios informais e sem embasamento teórico como tentativa de suprir as reais necessidades que as empresas possuem. Mesmo com essa carência a empresa foi capaz de desenvolver suas atividades rotineiras até o momento. Contudo, não se pode afirmar ao certo o nível de prejuízo da empresa em relação ao capital humano, pois de acordo com Masiero (2007), a partir da descrição de cargos é possível estabelecer os salários correspondentes [...]. Conforme o autor a remuneração apropriada poderá atrair e manter satisfeitos os empregados.

As principais deficiências apontadas em relação aos aspectos estudados foram: A falta de clareza das atividades que compõem cada cargo, a remuneração equivocada de funcionário

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação



20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS

de destaque ter seu salário nivelado ao dos funcionários padrão, perdendo assim o incentivo de aumentar a sua produção, e a falta de um sistema capaz de avaliar o desempenho dos funcionários.

A falta de um sistema formal capaz de delinear de forma concreta e com embasamento teórico as atividades que devem ser desenvolvidas pelo funcionário, não permite muitas vezes que a empresa consiga obter eficiência, eficácia, efetividade e relevância organizacional. Assim sendo, sugere-se que a empresa desenvolva um Plano de Cargos e Salários para que possa atuar em um universo amplo e transparente podendo, de esta maneira, se situar melhor em relação a todos os processos estabelecidos na empresa e começar por uma política salarial mais justa baseada nas efetivas atividades desempenhadas pelo funcionário e a partir disso elaborar técnicas capazes de medir o desempenho do mesmo, visto que o funcionário terá a clareza dos objetivos esperados pela empresa em relação ao seu trabalho, possibilitar-se-á o estímulo para os colaboradores aumentarem seu rendimento criando uma indústria com maior capacidade de crescimento com qualidade.

### REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento**. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1982.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

BOAS, A. A. V; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, G. S.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.  
MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao**

## II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS  
estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas**: Teorias e Funções com Exercícios e Casos. São Paulo: Saraiva, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. Editora: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

SAMPIERI, R.H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Claudio. Apostila: **A administração de Cargos e salários – Tradicional**. Disponível em: <<http://www.administraçãovirtual.com>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs**: Principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.