



**STHEFANY DAVOGLIO SEVERINO**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS  
PARA UMA EMPRESA LAMINADORA DE MADEIRA NO  
DISTRITO DE NOVA COLINA NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

JI-PARANÁ/RO  
2022

STHEFANY DAVOGLIO SEVERINO

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS  
PARA UMA EMPRESA LAMINADORA DE MADEIRA NO  
DISTRITO DE NOVA COLINA NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do (a) Professor Mestre Márcia Cristina Teixeira.

JI-PARANÁ/RO

2022

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP**

S498p Severino, Sthefany Davoglio.

Proposta de um plano de cargos e salários para uma Empresa Laminadora de Madeira no DIstrito de Nova Colina no Estado de Rondônia. / Sthefany Davoglio Severino. – Ji-Paraná, 2022.

56 p. il.

Artigo Científico (Curso de Administração) Centro Universitário São Lucas, 2022.

Orientação: Prof. Me. Marcia Cristina Teixeira.

1. Plano de cargos e salários. 2. Administração de salários. 3. Gestão de pessoas. I. Teixeira, Marcia Cristina. II. Título.

CDU 658.3

**Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jennyfer Martins de Sena CRB 11/998**

STHEFANY DAVOGLIO SEVERINO

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS  
PARA UMA EMPRESA LAMINADORA DE MADEIRA NO  
DISTRITO DE NOVA COLINA NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do (a) Professor Mestre Márcia Cristina Teixeira.

Ji-Paraná, 13 de Junho de 2022

Avaliação/ Nota:

BANCA EXAMINADORA

---

Professor (a): Marcia Cristina Teixeira  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

---

Professor (a): Braian de Souza Bulian  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

---

Professor (a): Leandro Carlos Magnabosco  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ATA Nº 02/22 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ao(s) treze dia(s) do mês de junho de dois mil e vinte e dois, às dezenove horas e quarenta minutos, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Marcia Cristina Teixeira Orientador(a), e os(as) Professores(as) Braian de Souza Bulian e Leandro Carlos Magnabosco avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de um plano de cargos e salários para uma empresa laminadora de madeira no distrito de Nova Colina no estado de Rondônia, de autoria do(a) aluno(a) Sthefany Davoglio Severino. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 98, consideramndo-se  **APROVADO** - ( ) **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 100
- b. Avaliação oral (defesa): Média 97
- c. Média final: 98

Considerações da banca: Excelente trabalho!

---

---

---

---

Ji-Paraná, 13 de junho 2022.

Sthefany Davoglio Severino  
Assinatura Orientando(a)

Marcia Cristina Teixeira  
Assinatura do(a) orientador(a)

# PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA LAMINADORA DE MADEIRA NO DISTRITO DE NOVA COLINA NO ESTADO DE RONDÔNIA

Sthefany Davoglio Severino<sup>1</sup>

Marcia Cristina Teixeira<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata-se da elaboração de um plano de cargos e salários para uma empresa laminadora de madeira, e fica localizada na região central de Rondônia. O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de cargos e salários para a empresa laminadora de madeira x. Essa pesquisa teve uma análise qualitativa dos dados coletados, e foi realizada na organização estudada. E para coleta dos dados foram utilizados questionários com 18 colaboradores, e também foi utilizado entrevista com os dois gestores da empresa. A pesquisa também foi realizada através de observação direta participante. Através da análise dos dados foi possível a análise, descrição e avaliação dos cargos, a definição da estrutura e política salarial e remuneração. De forma geral, identificou-se que sua principal contribuição foi auxiliar na gestão de recursos humanos, desde a contratação de novos funcionários, a promoção dos mesmos, também contribuiu com a motivação dos funcionários, tornando a empresa mais competitiva.

**Palavras chaves:** Plano de Cargos e Salários, Administração de Salários, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This course completion work is the elaboration of a plan of positions and salaries for a wood rolling company, and is located in the central region of Rondônia. The general objective of this work is to develop a plan of positions and salaries for the wood milling company x. This research had a qualitative analysis of the collected data, and was carried out in the organization studied. And for data collection, questionnaires were used with 18 employees, and interviews were also used with the two managers of the company. The research was also conducted through participant direct observation. Through the analysis of the data it was possible to analyze, describe and evaluate the positions, the definition of the structure and salary policy and remuneration. In general, it was identified that its main contribution was to assist in the management of human resources, since the hiring of new employees, the promotion of employees, also contributes to the motivation of employees, making the company more competitive.

**Keywords:** Job and Salary Plan, Wage Management, People Management.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração no Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – Sthefanydavoglio1226@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Curso de Administração no Centro Universitário Ji-Paraná – marcia.teixeira@saolucasjiparana.edu.br

## INTRODUÇÃO

Uma empresa transparente, que permita aos seus colaboradores enxergarem um futuro com oportunidades de crescimento, é o que os melhores profissionais do mercado procuram atualmente. Um dos principais pontos para tornar isso possível é que a organização tenha um plano de cargos e salários. O PCS é um documento onde são descritas as funções, atribuições e responsabilidades de cada cargo, além da especificação salarial. Para ser eficaz e cumprir seu propósito o plano deve contar com uma política salarial, que deve trazer regras e critérios bem claros para possibilitar a compreensão de todos e proporcionar uma visão de carreira. Com regras bem claras, divulgadas e compreendidas pelos colaboradores melhoram as relações no ambiente organizacional, deixam os colaboradores mais motivados, melhorando assim a produtividade da empresa e também diminuindo a rotatividade do colaborador, que satisfeito dentro da organização, buscara crescimento dentro da mesma.

Para Bes (2018, p.10) o plano vai possibilitar que a empresa perceba como seus cargos se alinham com os cargos similares existentes na concorrência. E também vai oportunizar a realização de ajustes nos requisitos ou nas competências necessárias aos ocupantes dos cargos. Com o plano em mãos é possível promover melhorias no processo de seleção e contratação de novos funcionários, além de planejar a oferta de treinamentos, também é possível obter regras claras e justas para as diferenças salariais entre os colaboradores. E também os critérios para promoção e concessão de benefícios.

E para a implantação do artigo é necessário um estudo de todos os cargos existentes na organização, para descrever as funções de cada cargo, analisar quais requisitos cada funcionário deve ter para ocupar cada cargo, definir a faixa salarial, fazer a pesquisa salarial para buscar o equilíbrio interno e externo. Este documento é útil para definir estratégias de remuneração com base em competências, assegurando que os valores pagos são compatíveis com as responsabilidades de cada função e seguem os padrões de mercado. Uma das vantagens que a empresa terá com a implantação do plano de cargos e salários são equipes mais motivadas e engajadas.

Já na visão dos colaboradores, o plano de cargos e salários é uma prova de que a empresa é justa e transparente em relação às possibilidades de crescimento, além de servir como motivador para avançar na carreira. Sendo assim, é necessário questionar-se, como elaborar um plano de cargos e salários para a empresa laminadora de madeira no distrito de Nova Colina?

Portando, este artigo teve como objetivo geral: Elaborar um plano de cargos e salários para a empresa laminadora X. E para chegar ao objetivo geral é necessário seguir alguns passos, que são os objetivos específicos deste artigo: Analisar as funções dos cargos existentes na empresa; definir as variáveis para o equilíbrio salarial interno; buscar informações para analisar o equilíbrio salarial externo; estabelecer a faixa salarial para cada cargo de acordo com as funções e responsabilidades;

Uma gestão eficiente é a chave do sucesso para qualquer organização. Sendo assim é necessário se falar sobre a importância do plano de cargos e salários para uma empresa, o quanto ela se torna competitiva implantando este plano na organização. A proposta do plano de cargos e salários é manter o quadro de colaboradores organizados, e oferecer um salário justo e compatível com o mercado de trabalho, ele também oferece oportunidades para que o profissional possa evoluir dentro da organização.

E com a implantação de um plano de cargos e salários na organização pode trazer muitos benefícios, um deles é a motivação dos colaboradores, isto porque com a

elaboração do plano o colaborador vai estar ciente do porque ele recebe aquele salário, quais as características e funções do seu cargo. E vai haver possibilidades de evolução dentro da empresa. Também podemos destacar que a empresa pode atrair e reter bons colaboradores, manter um bom clima interno, racionalizar custos e manter a competitividade da empresa.

## 2. TEORIA DE BASE

### 2.1. Histórico de gestão de pessoas

Segundo Dutra (2017), historicamente, as pessoas vêm sendo tratadas como um insumo, ou seja, como algo a ser administrado. Já houve grandes transformações na organização da produção, mas os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais ainda tem como foco principal o controle sobre pessoas. Em contrapartida, as empresas vêm sendo pressionadas, por fatores externos para uma revisão na forma de gerir pessoas. Para entender melhor este processo, será explorada a evolução da gestão de pessoas.

No Brasil, o processo evolutivo passou por fases peculiares de nossa história. Oliveira (2018, p.12) traz um resumo das principais fases da área em ordem cronológica, no quadro a seguir.

#### Quadro 1- Evolução da gestão de pessoas.

Antes de 1930: inexistência de um departamento específico para a administração de pessoas de um modo geral — foco no recrutamento e seleção considerando, na maioria dos casos, a força física do trabalhador.
Década de 1930: início da administração de pessoal — foco na documentação legal dos trabalhadores.
Após 1930: verdadeira Legislação Trabalhista, quando é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje Ministério do Trabalho e Emprego) — foco nas leis trabalhistas.
Em 1943: Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no Brasil — foco no departamento de pessoal como forma de acompanhamento dessas leis.
1945: surgem os primeiros estudos a respeito de liderança, democracia no trabalho e motivação. Inicia-se uma atenção maior ao poder das relações informais no ambiente de trabalho.
Década de 1950: auge das escolas de relações humanas. Surge a denominação que liga essa área à ciência humana: o gerente de recursos humanos. Juscelino Kubitschek programou a indústria automobilística, o que fez os treinamentos serem o foco de trabalho.
Entre as décadas de 1950 e 1970: fase administrativa e sindicalista, em que o sindicalismo se faz presente e as relações entre capital e trabalho é destacada.
Década de 1980: início da preocupação cada vez maior com as condições de trabalho ideais, no que diz respeito à saúde e à segurança do trabalhador. Psicólogos e administradores passam a fazer parte da área de recursos humanos.
A partir da década de 1990: o ambiente competitivo e o grande desenvolvimento tecnológico fazem a área de recursos humanos começarem a pensar estrategicamente na aprendizagem de seus funcionários. Início do conceito de gestão de pessoas.
Atualmente: com início do pensamento na década de 1980, a gestão estratégica de pessoas tem uma visão sistêmica e holística a respeito dos processos organizacionais e das pessoas nas relações de trabalho. As empresas passam a englobar, cada vez mais, a gestão de pessoas no desenvolvimento de seus planejamentos estratégicos.

Fonte: Oliveira (2018)

## **2.2. O que é gestão de pessoas**

Todo Negócio é formado por pessoas, as quais têm seus defeitos, qualidades e necessidades. A gestão deve ponderar a capacidade técnica de cada colaborador com fatores subjetivos, a fim de investir nos talentos certos e de uma forma eficaz.

De acordo com o dicionário de administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem como objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. (LACOMBE apud ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 01).

A partir das evoluções na maneira como as pessoas são vistas dentro das organizações, pode se conceituar a gestão de pessoas como “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” conforme diz Gil (2001, apud BES; COPAVERDE, 2020 p. 13).

Segundo Maximiano (2014) a função da gestão de pessoas opera o macroprocesso que tem por finalidade atrair, reter, desenvolver e manter um quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas – o capital humano da organização. O objetivo final é tornar possível a eficácia dos processos de negócios, que fornecem bens e serviços para os clientes e usuários da organização.

Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Para melhor entender quais são as principais atividades que a área de gestão de pessoas pode realizar em uma organização, é preciso entender quais são os principais objetivos da área. São seis os subsistemas relacionados aos aspectos administrativos da gestão de pessoas. O modelo de França (2008) foi usado para ilustrá-los. (FRANÇA, 2008 apud OLIVEIRA 2018, p. 14).

- Contratação → Recrutamento.
- Manutenção → Seleção.
- Preparação → Treinamento e desenvolvimento.
- Reconhecimento → Salários e remuneração.
- Uniformização → Carreira e competências.
- Proteção → Avaliação de desempenho; saúde e segurança; qualidade de vida no trabalho; comunicação interna e endomarketing.

Para Vergara, (2016, p. 09) gestão de pessoas é um tema de maior importância. Primeiro, por que é no interior das empresas que passamos maior parte das nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas para ajudar a definir visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras definições e ações.

## **2.3. Plano de cargos e salários**

O plano de cargos e salários é um planejamento que os gestores fazem, para que os colaboradores da empresa se sintam seguros com os salários que recebem. O PCS é

basicamente a análise e descrição dos cargos, onde analisamos os cargos, quais as funções e descrevemos estas funções, e através da análise de responsabilidade e competência será definido o valor adequado para cada cargo. Assim o colaborador se sente reconhecido e valorizado pela sua função, e também motivado para o trabalho.

Para Chiavenato (2015, p.80) a administração de cargos e salários faz as comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos salários. Sua função é definir estruturas salariais capazes de garantir o equilíbrio interno e externo dos salários, em relação aos cargos da empresa, e em relação aos salários pagos no mercado de trabalho, respectivamente.

Segundo Bes (2018, p. 10) é importante à organização realizar a construção de seu plano de cargos e salários. Porque este plano irá possibilitar a empresa ver como seus cargos estão em relação aos cargos existentes na concorrência. Também vai oportunizar a realização de ajustes nos requisitos ou nas competências necessárias aos colaboradores. Com uma política salarial, a empresa consegue manter o colaborador mais motivado e ciente de suas possibilidades de crescimento dentro da organização.

O autor ainda diz que para perceber a importância do PCS, precisamos conhecer alguns de seus componentes básicos. São eles:

- Análise de Cargos
- Descrição de Cargos
- Avaliação de Cargos
- Pesquisa Salarial

Estes componentes precisam estar alinhados e funcionando de forma interdependente para que o plano possa cumprir sua finalidade.

#### **2.4. Descrição e análise de cargos**

Na descrição de cargos irão encontrar informações referentes ao conteúdo do cargo, quais tarefas executar, quando devem ser realizadas, como são feitas, em que locais ocorre sua execução e quais são os objetivos e metas que o responsável pelo cargo deve atingir. (BES, 2018, p.11).

Para Chiavenato (2020, p.216) a descrição de cargos é o processo de enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o diferem de todos os outros cargos existentes na organização. É o detalhamento das tarefas do cargo, a periodicidade, os métodos utilizados na execução das atividades e quais objetivos do cargo.

Segundo Oliveira (2017, p.5) a descrição de cargo fornece informações que serão úteis para obter o máximo de dados possível que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento, etc. Alguns cargos são de uso geral e podem existir dentro de diversos departamentos e os colaboradores de um mesmo cargo podem ter funções diferentes uns dos outros.

Por isto é comum distinguir cargo de função. E o autor ainda traz sobre tarefa.

##### **Tarefa**

É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim.

##### **Função**

Como já foi exposto, função é atribuição específica; inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um indivíduo.

Numa organização, existem tantas funções quanto empregados. Quando as funções são semelhantes em sua natureza e requisitos, elas são chamadas de cargo.

### **Cargo**

Como o cargo é a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função; agindo dessa forma, obtêm-se os cargos específicos. (OLIVEIRA, 2017, p.5).

Segundo Oliveira (2017, p.11) a análise de cargos aborda os aspectos extrínsecos do cargo, ou seja, verifica os requisitos que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhar a função. Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo.

Para Bes (2018, p.11) na análise do cargo, são aplicadas técnicas para verificação de quais requisitos mentais e físicos, responsabilidades, esforços e condições ambientais é preciso para desempenhar o cargo observado. Esta análise era formar o perfil ideal do colaborador para ocupação do cargo e fornecer informações para a descrição eficiente da função.

Conforme Chiavenato (2016, p.68-70) a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais requisitos que as tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. De outra forma, quais os requisitos intelectuais e físicos que o colaborador deve ter para desempenhar a função, quais responsabilidades o cargo impõe.

#### 2.4.1 Métodos de descrição e análise de cargos

Segundo Marras (2016, p.78) descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas no passo de análise dos cargos, onde o registro dos dados é padronizado de maneira a permitir um rápido e fácil acesso a todas as descrições dos cargos da empresa. E além de registrar todas as tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo.

Uma descrição de cargos deve ser realizada de forma consistente e transparente com todas as exigências envolvidas, pré-requisitos, atribuições e todos os fatos envolvidos. Para que isso aconteça é necessária uma boa coleta de informações a respeito dos cargos. Existem três métodos que são os mais utilizados para coletar essas informações: a entrevista, o uso do questionário e a observação. Esses métodos podem ser utilizados separadamente ou de forma combinada. (BES, 2018, p.23-24).

Abaixo um pouco mais sobre cada um desses métodos.

##### 2.4.1.1. Método da Entrevista

Na entrevista existem três tipos para obter informações, como a entrevista individual, a entrevista em grupo e a entrevista com o supervisor, no qual o objetivo é buscar dados sobre os cargos e determinar seus deveres e responsabilidades. (OLIVEIRA, 2017, p. 14).

Para Chiavenato (2016, p.91) o método da entrevista é o mais flexível e produtivo que o analista de cargos conduz com o ocupante do cargo. Se a entrevista for bem estruturada pode se obter informações sobre todos os aspectos do cargo, a natureza e a sequência de todas as tarefas e sobre os porquês e quando.

Abaixo as vantagens e desvantagens deste método, segundo Bes (2018, p.25).

**Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do método da entrevista.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Possibilita o esclarecimento de dúvidas.	Um maior custo com analistas experientes.
Pode ser aplicada a qualquer cargo.	Atraso dos trabalhos para realizar a entrevista.
Pode se obter dados mais confiáveis.	Quando forem feitas perguntas mal elaboradas, podem ocorrer confusões, mal-entendidos, etc.
Possibilita a obtenção de dados com quem melhor conhece o cargo	Pode ocorrer desmotivação para responder as perguntas.

Fonte: Adaptado de Bes (2018)

#### 2.4.1.2 Método do Questionário

Para Chiavenato (2016, p.14) o método do questionário é efetuado solicitando ao ocupante do cargo a ser estudado ou aos chefes e supervisores que preencham um formulário de análise de cargo, respondendo por escrito as informações sobre o cargo, seu conteúdo e suas características.

No método do questionário, a coleta de dados é feita por meio de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao supervisor. Na prática, segue o mesmo roteiro da entrevista, só que este é preenchido pelo ocupante do cargo, supervisor ou por ambos.

A seguir, Chiavenato (2016, p.90) traz as vantagens e desvantagens deste método.

**Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens do método de questionário.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
O questionário pode ser preenchido pelos ocupantes do cargo ou pelos supervisores.	É contraindicado para cargos de baixo nível, pois os ocupantes podem ter dificuldades na interpretação das perguntas.
É o método mais econômico.	Exige um cuidado maior no planejamento e montagem.
O questionário pode ser distribuído a todos os ocupantes de cargos, preenchidos por eles e devolvidos rapidamente.	Pode ser superficial ou distorcido, dependendo da qualidade das respostas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2016)

#### 2.4.1.3 Método da Observação

No método da observação o responsável pelo PCS irá obter informações sobre os cargos observando as atividades dos funcionários e registrando notas em um formulário padronizado. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, apud BES, 2018, p. 27).

Para Oliveira (2017, p.14) o método de observação é observar o que o ocupante do cargo está fazendo. Este método é aplicado em cargos simples, rotineiros e repetitivos. É comum neste método utilizar um questionário padronizado que o analista irá preencher de acordo com aquilo que está vendo.

Abaixo um quadro onde Bes (2018, p.27) traz algumas vantagens e desvantagens deste método.

#### **Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do método de observação.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Não é necessária à paralisação do trabalho pelo ocupante do cargo.	É um método que requer tempo do analista, elevando os custos do processo.
Adequado para análise das tarefas simples e rotineiras.	Geralmente surgem dúvidas sobre tarefas e especificações, então as observações deverão ser completadas.
Faz verificação in loco das responsabilidades do cargo.	Inadequado para análise de tarefas complexas.

Fonte: Adaptado de Bes (2018)

#### *2.4.1.4 Método combinado ou misto*

Cada método tem suas próprias características, vantagens e desvantagens. Para obter mais vantagens e menos desvantagens, uma opção é utilizar métodos mistos. Os métodos mistos são combinações de dois ou mais métodos de análise. Os mais utilizados são:

- Questionário e entrevista, ambos com o ocupante do cargo. Inicialmente, o ocupante preenche o questionário e depois é submetido a uma entrevista rápida, tendo por referência o questionário.
- Questionário com o ocupante e entrevista com o superior, para aprofundar e aclarar os dados obtidos.
- Questionário e entrevista, ambos com o superior.
- Observação direta com o ocupante e entrevista com o superior.
- Questionário e observação direta, ambos com o ocupante.
- Questionário com o superior e observação direta com o ocupante, etc. (CHIAVENATO, 2016, p.93).

#### *2.4.2. Especificação dos cargos*

A especificação do cargo irá apontar os requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Esses relatos não devem ser longos e vagos e poderão não ser definitivos, uma vez que poderão sofrer alterações durante as avaliações dos cargos. (PONTES, 2011, p.81 apud BES, 2018, p.29).

O autor ainda traz os principais fatores a serem considerados para a especificação dos cargos.

- Instrução;
- Conhecimento;
- Experiência;
- Iniciativa/complexidade;
- Responsabilidade por supervisão;
- Responsabilidade por máquinas e equipamentos;
- Responsabilidade por numerários;
- Responsabilidade por erros;
- Responsabilidade por materiais e produtos;
- Responsabilidade por segurança de terceiros;

- Esforço mental e visual;
- Responsabilidade por contatos;
- Esforço físico;
- Risco;
- Condições de trabalho.

Para Chiavenato (2016, p.68 a 71) especificação de cargo constitui uma verificação comparativa de quais requisitos essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outras palavras, quais os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deve ter para desempenhar adequadamente as atividades do cargo.

Geralmente, a especificação de cargos concentra se em quatro áreas de requisitos que quase sempre são aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo. Cada um desses requisitos é dividido em vários fatores de especificações, conforme verificamos no quadro abaixo.

#### **Quadro 5 – Fatores de Especificações**

Fatores de Especificações	Requisitos mentais	Educação essencial Experiência anterior essencial Adaptabilidade do cargo Iniciativa necessária Aptidões necessárias
	Requisitos físicos	Esforço físico Concentração visual Destreza ou habilidade Compleição física
	Responsabilidade por	Supervisão de pessoal. Material, ferramentas ou equipamento. Dinheiro, títulos ou documentos. Contatos internos e externos. Informações confidenciais.
	Condições de trabalho	Ambiente de trabalho Riscos

Fonte: Chiavenato 2016.

#### 2.4.3 Titulação de cargos

A nomeação ou titulação é o momento em que o cargo recebe a sua identificação. Depois do nome definido ele será referido em todos os processos de gestão de pessoas dentro da organização e também ao ser utilizado para todos os efeitos legais/trabalhistas. (BES, 2018, p. 36).

Conforme Pontes (2011, p. 98 apud BES, 2018) o título a ser atribuído ao cargo deve corresponder às tarefas narradas. Preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, isto é, utilizado pela maioria das empresas.

## 2.5 Avaliação e classificação de cargos

Conforme Chiavenato (2015, p. 84) para que os cargos sejam administrados, eles precisam ser classificados. E a classificação de cargos só acontece após os resultados de sua avaliação. A partir da avaliação, pode se fazer a classificação de cargos.

O autor ainda traz a definição de avaliação de cargos que consiste em estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos da empresa através de alguma métrica que permita essa comparação.

Para Bes (2018, p.55) é na avaliação de cargos que será construída uma escala, um ranking, um ordenamento dos cargos e salários por ordem de importância para a organização. Para que os cargos possam ser escalonados, deverão passar por um processo de comparação e análise que os posicione hierarquicamente.

### 2.5.1 Métodos de avaliação de cargos

Para Chiavenato (2015, p. 86) existem várias maneiras de determinar e administrar sistemas de pagamentos. A avaliação de cargos está relacionada com obtenção de dados, que trará uma conclusão a respeito de preço para cada cargo mostrando diferenças essenciais entre os cargos, seja quantitativa ou qualitativa. Todos os métodos de avaliação de cargos são eminentemente comparativos: ou comparam os cargos entre si ou comparam os cargos com alguns critérios (categorias ou fatores de avaliação).

Conforme Bes (2018, p. 57) existem alguns métodos tradicionais que podem ser utilizados para que a avaliação de cargos seja realizada, e está apresentada no quadro abaixo:

**Quadro 6 – Métodos utilizados para avaliação de cargos**

Métodos não quantitativo	Métodos quantitativos
Escalonamento	Pontos
Graus predeterminados	Comparação de fatores

Fonte: Bes 2018.

#### 2.5.1.1 Método de escalonamento

Colocar os cargos e seus respectivos salários em uma ordem de importância significa utilizar um método de escalonamento simples, que é considerado o mais fácil e de elaboração rápida. (Bes 2018, p. 58)

Para Chiavenato (2015, p.87) trata se do mais rudimentar dos métodos de avaliação de cargos, porque a comparação entre os cargos é global e sintética, sem considerar nenhuma análise ou decomposição. Sendo assim a comparação tende a ser superficial.

Bes (2018, p.58) traz um exemplo de escalonamento simples.

**Quadro 7 – Modelo de escalonamento simples**

Escalonamento (Graus)	Escalonamento			
	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso do Comitê
1	Supervisor Operacional	Operador I	Supervisor Operacional	Supervisor Operacional

2	Motorista	Supervisor Operacional	Operador I	Operador I
3	Operador I	Assistente de RH	Assistente de RH	Assistente de RH
4	Assistente de RH	Recepcionista	Motorista	Motorista
5	Recepcionista	Motorista	Recepcionista	Recepcionista

Fonte: Bes 2018.

### 2.5.1.2 Método de graus predeterminados

Este método é uma variação do escalonamento simples. E para aplicar este método separa-se os cargos a serem comparados em conjuntos de cargos (categorias predeterminadas) que possuam certas características comuns. Depois aplica-se o método de escalonamento simples em cada um desses conjuntos. (CHIAVENATO, 2015, p.88).

De acordo com Pontes (2011 apud BES, 2018, p.60).

Esse método consiste em construir uma régua de avaliação para comparar as características de complexidade e as dificuldades impostas para cada cargo de determinada classe ou grupo ocupacional. Após, os cargos são avaliados em relação a esses graus e recebem a devida classificação. É aconselhado utilizar de cinco a 10 graus para cada um dos planos que envolvem o cargo.

O autor ainda traz um quadro que exemplifica a aplicação deste método, que traz a definição dos graus predeterminados.

#### Quadro 8 – Definição de graus predeterminados

<b>Plano Administrativo</b>	
Grau I	Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o funcionário. As responsabilidades são pequenas. Recebe supervisão constante, instruções detalhadas e acompanhamento na execução das tarefas. Não é exigida experiência anterior.
Grau II	Tarefas rotineiras executadas com base em procedimentos bem definidos. Requer familiarização com serviços burocráticos e equipamentos de escritório. Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação. É exigida experiência de aproximadamente seis meses.
Grau III	Tarefas variadas, porém rotineiras que envolvem a aplicação de procedimentos padronizados, observados os limites estabelecidos pelas normas internas. Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução das tarefas mais difíceis.

	As tarefas são conferidas ao seu final. É exigida experiência de um a dois anos.
--	---

Fonte: Bes 2018.

### 2.5.1.3 Método da comparação por fatores

Este método também utiliza o princípio de escalonamento. É uma técnica analítica, pois os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação. Quem criou este método foi Eugene Benge, que propôs cinco fatores genéricos, a saber: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho.

Os fatores constituem critérios de comparação, isto é, métricas ou instrumentos de comparação que permitirão escalonar os cargos a avaliar. A escolha dos fatores de avaliação dependerá das características dos cargos a avaliar. A ideia básica desse método é identificar poucos, mas amplos, fatores para proporcionar simplicidade e rapidez nas comparações. (CHIAVENATO, 2021, P.50).

### 2.5.1.4 Método de avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos consiste em atribuir uma pontuação aos cargos, de acordo com fatores previamente estabelecidos que seja descrito e apresentam uma graduação em ordem de dificuldades crescente. Ao final da avaliação, somam os pontos de cada métrica desses fatores e o cargo recebe a sua pontuação final, que irá propor a hierarquia de cargos dentro da organização. (BES, 2018, p.61-62).

Para Chiavenato (2015, p.94) este método se fundamenta na análise de cargos e exige uma definição dos fatores de avaliação. Em geral, São constituídos em quatro grupos de fatores.

- Requisitos mentais: exigências dos cargos quanto às características intelectuais do ocupante.
- Requisitos físicos: exigências dos cargos quanto às características físicas do ocupante.
- Responsabilidades envolvidas: exigências dos cargos quanto àquilo que o ocupante deve responder.
- Condições de trabalho: condições físicas sob as quais o ocupante desempenha o cargo.

Os fatores de avaliação são ponderados de acordo com sua importância relativa, porque os fatores não são idênticos em sua contribuição ao desempenho dos cargos. A ponderação consiste em atribuir a cada fator de avaliação o seu peso relativo nas comparações entre os cargos.

Abaixo um quadro para exemplificar este método de ponderação.

**Quadro 9 – Ponderação dos fatores de avaliação**

Fatores	Ponderação
<b>Requisitos Mentais</b>	
Instrução essencial	15
Experiência anterior	20
Iniciativa e engenhosidade	15
<b>Requisitos Físicos</b>	
Esforço físico necessário	6

Concentração mental ou visual	6
<b>Responsabilidade por</b>	
Supervisão de pessoal	10
Material ou equipamento	4
Métodos ou processos	4
Informações confidenciais	4
<b>Condições de Trabalho</b>	
Ambiente de trabalho	6
Riscos	10
Total	100

Fonte: Chiavenato, 2015, p.95.

A partir da ponderação dos fatores pode se atribuir valores numéricos (pontos) ao grau de cada fator. O grau mais baixo de cada fator (grau A) corresponde ao valor de porcentagem de ponderação. Os valores ponderados servem de base para armação de escala de pontos e farão parte do valor em pontos do grau A de cada fator. A partir daí deve se atribuir os pontos para os seguintes graus.

Pode se utilizar uma progressão aritmética, geométrica ou arbitrária, como o exemplo abaixo:

#### Quadro 10 – Progressões da escala de pontos

Progressão	Graus				
	A	B	C	D	E
<b>Progressão Aritmética</b>	5	10	15	20	25
<b>Progressão Geométrica</b>	5	10	20	40	80
<b>Progressão arbitrária</b>	5	12	17	22	25

Fonte: Chiavenato, 2015 p.96.

Chiavenato (2015, p.97) traz um exemplo adotando a progressão aritmética sobre os fatores já ponderados.

#### Quadro 11- Escala de pontos

Fator	Grau	Grau	Grau	Grau	Grau	Grau
	A	B	C	D	E	F
<b>Requisitos Mentais</b>						
<b>Instrução Essencial</b>	15	30	45	60	75	90
<b>Experiência Anterior</b>	25	50	75	100	125	150
<b>Iniciativa e Engenhosidade</b>	15	30	45	60	75	90
<b>Requisitos Físicos</b>						
<b>Esforço Físico Necessário</b>	6	12	18	24	30	36
<b>Concentração Mental ou Visual</b>	6	12	18	24	30	36
<b>Responsabilidade por</b>						

<b>Supervisão de Pessoal</b>	10	20	30	40	50	60
<b>Material ou Equipamento</b>	4	8	12	16	20	24
<b>Métodos ou Processos</b>	4	8	12	16	20	24
<b>Informações Confidenciais</b>	4	8	12	16	20	24
<b>Condições de Trabalho</b>						
<b>Ambiente de Trabalho</b>	6	12	18	24	30	36
<b>Riscos</b>	10	20	30	40	50	60

Fonte: Chiavenato 2015, p.97.

Após a montagem da escala de pontos, define-se o significado de cada grau de cada um dos fatores de avaliação. Será montado o manual de avaliação dos cargos, uma espécie de dicionário ou padrão de comparação entre diversos graus de cada fator e seus respectivos valores em pontos.

Com o Manual de Avaliação de Cargos passa-se a avaliar os cargos. Toma-se um fator de cada vez e comparam-se com ele todos os cargos, anotando-se o grau e o número de pontos de cada cargo naquele fator. Para tanto se utiliza um formulário de dupla entrada: nas linhas ficam os cargos e nas colunas, os fatores de avaliação com o modelo apresentado adiante. Nessa etapa, cada cargo passa a corresponder a um valor em pontos obtido pela soma dos pontos em cada fator. (CHIAVENATO, 2015, p.97)

Abaixo um modelo de manual de avaliação.

#### **Quadro 12 – Manual de avaliação**

<b>Instrução essencial</b>		
Este fator considera o grau de instrução geral ou treinamento específico preliminar exigidos para o adequado desempenho do cargo. Deve considerar somente a instrução aplicável ao cargo e não à educação formal da pessoa que atualmente o ocupa.		
<b>Grau</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pontos</b>
A	O cargo requer que o ocupante saiba ler e escrever ou que seja alfabetizado.	15
B	O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino fundamental (1ª a 4ª série) ou equivalente.	30
C	O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino fundamental (5ª a 9ª série) ou equivalente.	45
D	O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino médio ou equivalente.	60
E	O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino superior completo.	75
F	O cargo requer nível de instrução correspondente ao ensino superior completo, mais curso de pós-graduação.	90

Fonte: Chiavenato, 2015.

Após isto é feito um formulário de dupla entrada para avaliação dos cargos. Após isso, é feita a conversão dos valores dos pontos, em valores monetários. (CHIAVENATO, 2015, p.99).

### 2.5.2 Classificação dos cargos

Após a avaliação dos cargos, poderá ser feita a sua classificação. Chiavenato (2015, p.100) diz que classificar um cargo.

Consiste em ordená-lo em classes de cargos de acordo com os pontos obtidos na avaliação. A planilha de avaliação de cargos permite que cada cargo passe a ter um determinado número de pontos por meio da soma dos valores dos pontos que o cargo alcançou em cada um dos fatores de avaliação. O passo seguinte é a classificação dos cargos, isto é, a sua colocação em classes de pontos.

Um quadro abaixo exemplifica as classes de pontos.

#### **Quadro 13 – Classes de cargos e respectivas faixas salariais.**

<b>Classe de cargos</b>	<b>Valores em pontos</b>	<b>Faixas salariais</b>
I	De 100 a 150	De R\$ 1201,00 a 18000,00
II	De 151 a 200	De R\$ 1801,00 a 2400,00
III	De 201 a 250	De R\$ 2401,00 a 3000,00

Fonte: Chiavenato, 2015, p.101.

### 2.6 Remuneração

Para Basile (2018, p.28) a remuneração representa o salário devido e pago diretamente pelo empregador, também como qualquer importância recebida de terceiros em função dos serviços prestados para a organização.

De acordo com Lacombe (2011, p.176 apud Oliveira, 2018, p.136):

Remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações, entre outros.

Para Chiavenato (2020, p.269) a remuneração total dos gestores e colaboradores é constituída por quatro componentes principais. A proporção relativa de cada um desses componentes varia de uma organização para outra. Algumas delas dão preferência para a remuneração básica, outras para incentivos salariais em um composto de remuneração variável, em sintonia com que cada gestor e colaborador produz. Na verdade é sempre uma troca de valores: os oferecidos pelos gestores e colaboradores a organização e o retorno que ela oferece a eles.

Abaixo uma figura que ilustra os quatro componentes da remuneração total.

Figura 1: Quatro componentes da remuneração total



Fonte: Chiavenato, 2020.

O sistema funcional de remuneração tem como principal objetivo sistematizar e formalizar a estrutura de recompensas da empresa, para estabelecer equilíbrio interno e equilíbrio externo. (TREFF, 2016, p.55).

O autor ainda traz alguns objetivos do sistema de remuneração:

- Manter a equidade dos salários;
- Recompensar o desempenho;
- Vincular o futuro desempenho das pessoas às metas organizacionais;
- Estimular o comportamento para a realização de metas/objetivos.

De acordo com Chiavenato (2015, p.29-31) compensação é a área que lida com a recompensa que cada indivíduo recebe de acordo com as tarefas organizacionais executadas. É basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as recompensas financeiras e não financeiras que espera receber. Ainda segundo o autor as compensações financeiras podem ser diretas e indiretas.

Compensação financeira direta é o pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. Compensação financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. A Compensação financeira indireta ainda traz duas formas diferentes: remuneração fixa e variável.

Remuneração fixa é o valor combinado entre o colaborador e a empresa é pago regularmente pelo trabalho executado, a frequência mais habitual é a mensal.

Remuneração Variável: São pagos valores para o trabalhador em prol dos resultados obtidos. Um dos principais objetivos dessa remuneração é incentivar os funcionários na superação dos seus níveis de desempenho. (OLIVEIRA, 2018, p.138).

Abaixo um quadro que mostra exemplos de remuneração fixa e variável.

#### Quadro 14 – Componentes básicos da Remuneração

<b>Remuneração fixa</b>	Salário: definido conforme o valor dos profissionais para a organização;
-------------------------	--

	considera a política salarial, o mercado de trabalho, a legislação, as condições financeiras da empresa/setor de atividades, etc.
	Benefícios: assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte/ alimentação, clube, etc.
<b>Remuneração Variável</b>	Curto prazo: participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas, etc.
	Longo prazo: participação acionária.

Fonte: Oliveira, 2018, p.138.

### 2.6.1 Remuneração variável

Segundo Chiavenato (2015, p.96) remuneração variável é a parcela de remuneração total creditada periodicamente – trimestralmente, semestralmente ou anualmente – a favor do funcionário. Em geral só para alguns funcionários e depende dos resultados alcançados pela empresa – seja na área, do departamento ou no cargo – em determinado período, por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de cada funcionário.

### 2.7 Salário

Salário é o valor acordado entre as partes (empregador e empregado), seja por acordo tácito ou expresso. O salário deve ser formalizado na carteira de trabalho e previdência social. (OLIVEIRA, 2017 p.418).

De acordo com Basile (2018, p.14) salário representa a contraprestação em dinheiro ou utilidade, oferecida diretamente pelo empregador ao empregado, em função de contrato de trabalho. O salário detém natureza monetária, visto que independente do sucesso do empreendimento, sempre será devido ao trabalhador.

O autor ainda traz outras modalidades que integram o salário, como: a importância fixa, as gratificações legais e de função e as comissões pagas pelo empregador.

Importância Fixa: Parcela invariável do salário (em dinheiro ou utilidades), que representa a base irredutível (salário-base).

Comissões: Parcela variável do salário, condicionada ao volume de vendas ou da produção (em valor determinado por produto ou porcentagem da receita).

Gratificações: Gratificações são reconhecimentos financeiros destinados ao trabalhador pela assiduidade, produtividade, empenho, dedicação, permanência, maior responsabilidade, alcance de metas, confiança, ou seja, sempre de forma justificada.

Dentro das gratificações está às gratificações natalinas que agora é o 13º salário, gratificação por tempo de serviço, gratificação de função.

Chiavenato (2015, p.31) diz que salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta. Assim, existem o salário direto e o indireto. Salário direto é aquele pago pelo serviço prestado do cargo ocupado. Salário indireto é aquele decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização e, inclui: gratificações, prêmios, comissões, gorjetas, adicionais, participação nos lucros, etc.

### 2.7.1 Pesquisa salarial

Toda organização que deseja implantar o plano de cargos e salários deverá obrigatoriamente, realizar uma pesquisa para conhecer as práticas salariais que o mercado oferta para cargos semelhantes ao seu. Com esses dados, ele poderá estabelecer no plano de cargos e salários, um salário que condiz com as atividades que o ocupante desenvolve e também ajustado e em sintonia com os valores pagos pelo mercado externo. (BES, 2018, p.43)

Para Chiavenato (2015, p.74-75) a administração de salários procura não só obter o equilíbrio interno de salários, como também o equilíbrio externo em relação ao que se paga no mercado de trabalho. Sendo assim, antes de definir as estruturas salariais da empresa, deve se analisar e pesquisar os salários pagos no mercado.

O autor ainda traz o que a montagem da pesquisa salarial deve levar em conta:

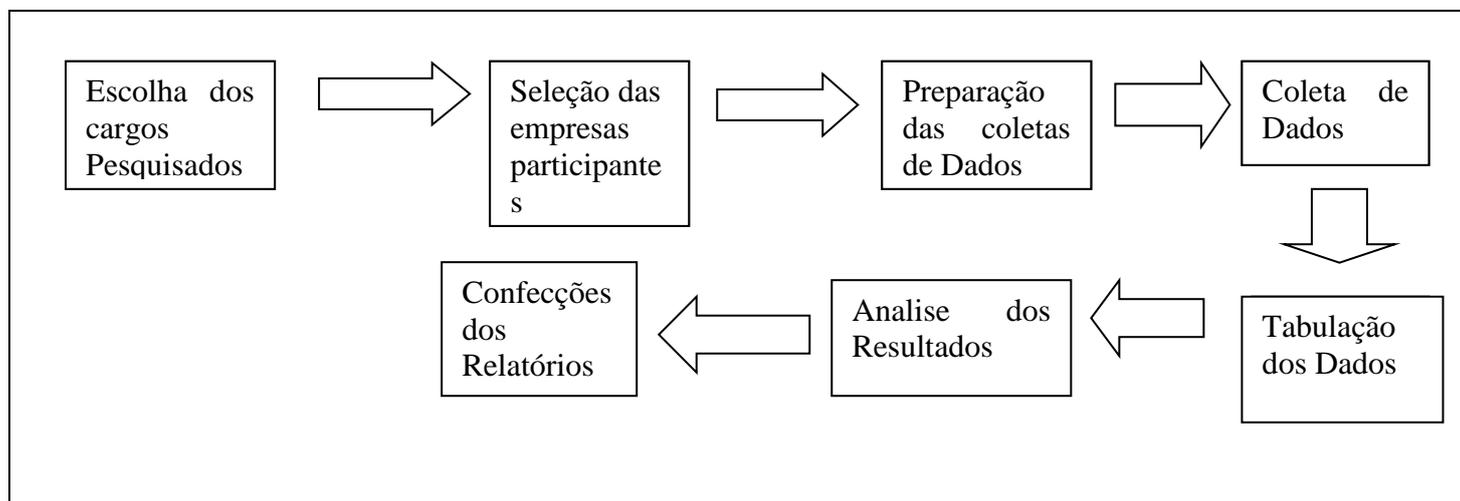
- Cargos a serem pesquisados (cargos de referência).
- Companhias participantes.
- Época da pesquisa (periodicidade).

E a pesquisa de salários pode ser feita através de:

- Questionários a serem preenchidos pelas empresas pesquisadas.
- Visitas e entrevistas a empresas.
- Reuniões com especialistas em salários.
- Telefonemas ou e-mails entre especialistas em salários.

De acordo com Bes (2018, p.47) a pesquisa salarial apresenta algumas etapas a serem seguidas para que cumpra plenamente sua finalidade. A seguir vamos ver as etapas que compõem a pesquisa.

#### Quadro – 15 Sequência de ações que compõem a pesquisa salarial



Fonte: Pontes apud Bes. 2018.

A escolha dos cargos que irão participar deve ser dada aos cargos de maior representatividade dentro e fora da organização. As ocupações consideradas universais, como secretaria, recepcionista, analista, devem ser algumas das escolhas.

As empresas selecionadas servirão de base para as análises e comparações que a organização vai utilizar a fim de propor um plano de cargos e salários que busque equilíbrio externo.

Para a coleta de dados é recomendável à escrituração de um caderno de coleta de dados. Ele deve conter as descrições simplificadas dos cargos, os códigos ocupacionais, as especificações do cargo em termos de conhecimentos, a experiência e a instrução exigidas para os seus ocupantes.

Para a realização da coleta de dados deverá sempre ser precedida de convite realizado para a empresa a ser pesquisada, estabelecendo a parceria e propondo a troca de informações por meio do envio do relatório de dados.

A tabulação de dados é o momento que é realizado as ações estatísticas nos cadernos de campo. Essas ações verificam as médias salariais e suas variações.

A análise de resultados é para a equipe pesquisadora saber como a empresa se situa em relação às outras.

Os relatórios vão demonstrar como a empresa e as demais organizações estão situadas no mercado, onde serão estabelecidas comparações entre elas, e individualmente entre ela e o mercado. (BES, 2018, p.47 a 49).

#### 2.7.2 Estrutura salarial

Quando são realizadas a pesquisa salarial e a posterior avaliação dos cargos existentes na organização, define-se a estrutura salarial. A ideia é construir uma progressão salarial que traduza a valorização dos cargos existentes na empresa. Para compreender melhor a estrutura salarial vamos conhecer alguns termos amplamente utilizados. (BES, 2018, p.50).

#### Quadro - 16 Termos utilizados na estrutura salarial

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
<b>Grau</b>	É o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão o mesmo tratamento salarial.
<b>Faixa Salarial</b>	Corresponde à diferença monetária entre o salário máximo e o salário mínimo do grau.
<b>Salário Máximo do grau</b>	É o valor máximo de salário que um colaborador irá receber em determinado grau.
<b>Salário mínimo do grau</b>	É o valor mínimo a ser recebido de salário em determinado grau.
<b>Salário médio do grau</b>	É o valor médio entre o salário máximo e o salário mínimo de cada grau.
<b>Classe</b>	Corresponde a cada valor intermediário entre o mínimo e o máximo da faixa salarial de cada grau.

Fonte: Bes, 2018.

O autor ainda traz sobre a estrutura salarial:

A estrutura salarial aponta quais são os níveis salariais dos cargos que a empresa utiliza, sendo possível visualizá-los a partir de seus valores máximos e mínimos e da média salarial empregada. Além disso, a estrutura possibilita a

análise dos dados em relação à curva de referência que existe no mercado para os cargos similares em empresas concorrentes. (BES, 2018, p.50-51).

### 2.7.3 Política salarial

Chiavenato (2015, p. 105) traz sobre política salarial:

Representa o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários. Envolve normas presentes e futuras, bem como decisões sobre casos individuais que devem orientar-se por esses princípios e diretrizes. A política salarial não é estática. Pelo contrário, é dinâmica e evolui pela aprendizagem, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez. (CHIAVENATO, 2015, P. 105).

O autor ainda traz que a política salarial envolve os seguintes aspectos:

- Estrutura de cargos e salários: classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos.
- Salários de admissão para as diversas classes salariais: coincide com o limite inferior da classe salarial.  
Previsão de reajustes salariais: por determinação legal (dissídios coletivos ou espontâneos). Os reajustes salariais podem ser:
- Reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam a restabelecer o valor real dos salários face às alterações na conjuntura econômica do país ou no poder aquisitivo das pessoas.
- Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em:
- Reajustes por promoção: entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo de cargo diverso do atual, em nível funcional superior.
- Reajustes por enquadramento: a empresa procura pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho.
- Reajustes por mérito: são concedidos aos funcionários recompensados pelo seu desempenho excepcional.

A política salarial deve levar em conta todos os aspectos importantes do aspecto de recompensas ao pessoal: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa), etc. (CHIAVENATO, 2015, p.92).

### 2.8 Benefícios

De acordo com Ribeiro (2015, p.2) toda empresa, além de pagar os salários de seus colaboradores, tem de arcar com os encargos sociais, ou seja, as obrigações devidas de acordo com a lei, por empregar pessoas. Esses encargos, em geral proporcional aos salários pagos, podem variar de uma empresa para outra, mas em todos os casos são obrigações legais que a empresa precisa cumprir. Além de encargos sociais, é comum a empresa conceder benefícios extras salariais aos seus colaboradores.

O autor ainda traz o que é benefício:

Benefício é tudo aquilo que a empresa oferece ao trabalhador além do salário. Um plano de saúde pago pela empresa, por exemplo, é um benefício. Outros exemplos são: assistência médica, seguro de vida, vale-alimentação, complemento de aposentadoria, bolsas de estudos, creche, assistência odontológica, empréstimos emergenciais, ambulatório médico na empresa, convênios para medicamentos e óticas, horário flexível, entre outros.

Para Chiavenato (2015, p.110) o salário que o colaborador recebe em função do cargo que ocupa constitui apenas uma parcela daquilo que o funcionário efetivamente recebe da empresa. A outra parcela da remuneração é feita através da concessão de benefícios e serviços sociais. Na maior parte das vezes, para economizar tempo e esforço dos funcionários e obter deles maior produtividade e dedicação é oferecido a eles facilidades e vantagens que levam o nome de benefícios.

Ribeiro (2015, p.6-7) traz sobre benefícios legais e benefícios flexíveis.

Benefícios legais: São aqueles concedidos em função de legislação específica:

- Vale-transporte;
- Salário-maternidade;
- Licença-maternidade;
- Licença-paternidade;
- Entre outros.

Benefícios flexíveis: é um pacote de benefícios disponíveis para a escolha do colaborador. Neste tipo de programa a empresa estabelece um valor mensal em dinheiro para cada funcionário, em geral proporcional ao salário base, o funcionário define a sua conveniência os benefícios desejados e procura na comunidade tais serviços de sua preferência.

Já Chiavenato (2015, p.111) traz benefícios legais e benefícios espontâneos:

Benefícios legais são aqueles exigidos pela legislação trabalhista. Os principais benefícios são:

- 13º Salário.
- Férias e abono de férias.
- Aposentadoria por tempo de serviço ou por invalidez.
- Assistência médico-hospitalar.
- Auxílio doença.
- Salário família.
- Salário maternidade.
- Adicional de horas extras.
- Adicional por trabalho noturno.
- Seguro de acidentes do trabalho.
- Auxílio refeição.
- Auxílio transporte.

Benefícios espontâneos são os benefícios concedidos por liberdade pelas empresas aos seus funcionários, como:

- Gratificação: além do 13º salário, muitas empresas oferecem a gratificação natalina. Outras oferecem também gratificações ao longo do ano.
- Planos de empréstimos: de acordo com o perfil do funcionário e dependendo de sua solicitação e avaliação da situação.
- Serviço social: em termos de assistência social aos funcionários e seus dependentes.
- Refeitório: com refeições e restaurante para o pessoal. Geralmente, os custos das refeições são rateados entre empresa e funcionários em proporções que dependem das políticas internas de cada empresa.
- Transporte: quase sempre uma frota de ônibus para transportar o pessoal de suas casas para a empresa e vice-versa. Os custos são rateados entre empresa e

funcionários em proporções variadas, sendo que algumas empresas oferecem transporte gratuito.

- Assistência médico-hospitalar: diferenciada em relação à assistência social do governo e mediante convênio com entidades de prestação de serviços médico-hospitalares. Em alguns casos, inclui também consultórios médicos na própria empresa para atendimento a casos simples ou de emergência.
- A Previdência privada ou plano de complementação de aposentadoria: com rateio variável dos custos entre empresa e funcionários.
- Planos de seguro de vida em grupo: no sentido de reduzir custos e aumentar a segurança psicológica do funcionário e família.
- Planos recreativos: como grêmios, clubes, festejos, programas de atividades esportivas ou turísticas.
- Estacionamento gratuito e privativo dos funcionários: para facilitar a guarda e proteção de seus carros.
- Convênio ou cooperativa de gêneros alimentícios: ou convênio com supermercados mediante cartão de crédito ou similar.
- Agência bancária no local de trabalho: com oferta de contas correntes para o pagamento de salários e transações bancárias dos funcionários.

### **3. METODOLOGIA**

Esta etapa descreve como a pesquisa foi realizada. A partir dos objetivos do artigo que foi definido que tipo de método é mais adequado. (ROESCH, 2013, p.126).

#### **3.1. Delineamento de pesquisa**

O método de pesquisa que foi utilizado é o método qualitativo, porque este tipo de pesquisa estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetivos desta pesquisa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura. E aborda temas que não podem ser quantitativos em equações e estatísticas. Conforme os objetivos da pesquisa que é analisar e descrever este é o melhor método a ser utilizado.

Segundo Creswell (2021, p.03) pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social humano. Este processo de pesquisa envolve o surgimento de perguntas e procedimentos, coleta de dados, geralmente onde o participante está.

Para Roesch (2013, p.158) entrevistas, observação e uso de diários são técnicas mais utilizadas na pesquisa qualitativa. Mas há também um série de novas técnicas que tem sido desenvolvida para suplementa las, como a entrevista em grupo, a técnica dos incidentes críticos e técnicas projetivas.

#### **3.2. Definição da área ou população alvo.**

Esta pesquisa foi realizada na empresa laminadora de madeira, que fica localizada no distrito de Nova Colina a 35 km de Ji-paraná. A empresa possui 18 funcionários no total e dois proprietários. A pesquisa foi realizada com toda a empresa, o questionário foi aplicado para todos os funcionários.

#### **3.3. Plano de coleta de dados**

Segundo Creswell (2014, p.116) uma reação típica ao se pensar na coleta de dados qualitativos é focar se nos reais tipos de dados e os procedimentos para reuni- los. Mas a coleta de dados envolve muito mais. Significa obter permissões, desenvolver mais para registrar as informações e prever questões éticas que possam surgir. Também, nas

verdadeiras formas de coleta de dados, os pesquisadores geralmente optam por conduzir apenas entrevistas e observações.

Para Gil (2021, p.77) a pesquisa qualitativa caracteriza se pela utilização de múltiplos procedimentos para coleta de dados. Os mais utilizados são a entrevista, a observação e a análise documental, a história de vida e os grupos focais.

Para esta pesquisa os dados foram coletados na empresa através dos funcionários da mesma, foram aplicados questionários abertos para todos os colaboradores. Com o gestor da empresa foi realizada uma entrevista que conforme diz Creswell (2021, p.156) é conduzida frente a frente com os participantes. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas, que geralmente são abertas e em pequenas quantidades, com o propósito de acender concepções e opiniões dos participantes.

A pesquisadora também fez a observação direta participante que segundo Roesch (2013, p.161) é o método tradicional da pesquisa. Na pesquisa em organizações tem sido feita de dois métodos, de uma forma encoberta, que é quando o pesquisador se infiltra na empresa como colaborador e de forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo. Nesta pesquisa foi feita uma observação participante, onde a pesquisadora é funcionária da empresa, mas todos os outros colaboradores estão cientes da pesquisa.

Foi necessário também ser feita uma pesquisa externa sobre os salários praticados em outras organizações que fazem o mesmo tipo de atividade. Foi feita uma pesquisa em sites que relatam sobre este tipo de informação. Esta pesquisa foi feita para garantir que a organização estudada tenha o equilíbrio salarial interno, mas também tenha o equilíbrio salarial externo.

### **3.4. Plano de análise de dados**

O processo de análise de dados envolve a organização dos dados, a realização de uma leitura preliminar da base de dados, a codificação e organização dos temas, a representação dos dados e a formulação de uma interpretação deles. (CRESWELL, 2014, p.141).

Segundo Roesch (2013, p. 169) na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que viram textos, o qual terá de organizar para depois interpretar. Desta forma os dados coletados através das entrevistas e questionários foram analisados através do plano de cargos e salários.

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta etapa traz a descrição e análise dos resultados encontrados na pesquisa aplicada dentro da empresa. Foi realizado questionários com os funcionários para que os cargos fossem descritos corretamente, e aplicados os pesos conforme a importância dos mesmos para a organização. Após esta descrição e análise dos cargos foram atribuídos os salários dos mesmos. A partir daí os gestores da organização decidiram os salários, os benefícios, se haveria remuneração variável, etc. Esta etapa traz todos esses processos detalhados, o resultado da pesquisa e a decisão final dos gestores.

### **4.1 Análise e Descrição dos Cargos**

Nesta etapa encontra se a descrição dos cargos da empresa estudada, onde será visto todas as atividades que cada cargo desempenhara, os requisitos necessários para exercer aquela função. Abaixo encontra se a descrição e o quadro de descrição do cargo

de operador de guilhotina. As descrições e os quadros de descrição dos outros cargos da empresa encontram-se no apêndice 1 deste trabalho.

#### Operador de Guilhotina

O operador de guilhotina opera o pedal da guilhotina, é uma guilhotina manual, então o guilhotineiro puxa a lâmina da bobina, coloca na medida certa e opera o pedal para ser feito o corte. E temos o operador da guilhotina de aproveitamento, que faz o mesmo processo para fazer os cortes das lâminas, só que essas são em peças, que ficam empilhadas em cima da mesa, o guilhotineiro pega a peça de lâmina, coloca na medida em que der e faz o corte. Depois separa essas lâminas por medidas, para montar os pacotes. Este profissional também auxilia na retirada do lixo. São dois profissionais neste cargo.

**Quadro 17 – Descrição do cargo – Op. De Guilhotina.**

Cargo	Operador de Guilhotina
Objetivo da função	Puxar as lâminas das bobinas para cortar; Pegar as lâminas que são selecionadas do aproveitamento para cortar.
Requisitos	Ensino fundamental completo; Possuir experiência de seis meses a um ano.
Diferencial	Ser proativa, ter atenção redobrada.
Atividades	Opera o pedal da guilhotina, fazendo os cortes. Corta as lâminas de madeira; Separar as lâminas por medida; Colocar as lâminas no pacote; Retirar o lixo.
Responsabilidades	Responsável pelo contra pedal, que trabalha diretamente na guilhotina.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de pátio.
Esforço físico	A função exercida necessita de aptidão física, pois é necessária força para executar o trabalho. E requer esforço visual redobrado e frequentemente e mental mediano.
Riscos	Risco alto.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

### 4.3 Avaliação de cargos

Após a realização da análise e descrição de cargos, seguiu-se para a parte de avaliação de cargos, onde foi definido o método utilizado para avaliar os cargos, que foi o método de comparação por pontos. Esse método define alguns fatores importantes para os cargos da empresa. Depois que os fatores foram definidos, atribuiu-se os pesos para cada fator, e no final soma-se os pontos de todos os fatores, e assim encontra-se a pontuação final do cargo. Após fazer a soma dos pontos dos cargos, torna-se esses pontos em valores que se tornarão os salários dos funcionários da empresa. Depois disso encontra-se a hierarquia dos cargos, começando do salário mais alto para o mais baixo.

Abaixo um quadro que mostra os fatores utilizados e a pontuação de cada um.

**Quadro 18 – Fatores de Avaliação dos Cargos**

Fatores de Avaliação	Grau A	Grau B	Grau C	Grau D
Experiência	0	20	40	60
Esforço físico	20	30	40	50
Esforço visual/mental	0	10	20	30
Responsabilidade por equipamento/matérias/ processos	0	10	20	30
Supervisão de Pessoal	0	10	20	30
Riscos	0	20	40	60
Escolaridade	0	25	50	75

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

Para a definição destes pesos para cada fator, foi atribuído um requisito para cada grau, foi feito um manual de avaliação como Chiavenato ensina em seu livro. Os quadros de cada fator se encontram no apêndice 2.

### 4.4 Estrutura Salarial

Na estrutura salarial veremos como ficaram os salários após aplicar os fatores de comparação entre os cargos, quais os pesos de cada cargo, e quais valores ficaram definidos. A partir dos pesos definidos é que se converte os valores encontrados em salários dos colaboradores, conseguindo assim o equilíbrio interno, ou seja, os salários definidos serão condizentes com as atividades de cada cargo, com os riscos e importância do cargo para a organização. O quadro dos salários definidos a partir da definição dos pesos encontra-se no apêndice 3.

### 4.5. Pesquisa Salarial

Para a empresa comparar os salários obtidos no equilíbrio interno conseguido pelos fatores de avaliação, e pelos sistemas de graus determinados, que determinaram os pontos de cada cargo, que foram convertidos nos salários, foi preciso fazer também uma pesquisa externa, para conseguir o equilíbrio externo. Essa pesquisa foi realizada no site [salários.com.br](http://salários.com.br) que mostra os valores dos salários dos cargos por cidade, estado e também no Brasil inteiro. Como em Ji-Paraná só possui uma empresa que trabalha no mesmo ramo de lâminas de madeira, e é uma empresa de difícil acesso, decidiu-se fazer a pesquisa somente no site mencionado. Os valores encontrados foram os listados no quadro que se encontra no apêndice 3.

Os gestores da empresa analisaram os salários internos e externos, e decidiram que vão manter os salários encontrados no equilíbrio interno, os salários do mercado

foram utilizados como base para os salários que ficaram definidos. Será aplicado também 20% de insalubridade sobre o salário mínimo, pois a empresa tem altos ruídos e isso é prejudicial à saúde do trabalhador. Conforme a lei a empresa é obrigada a pagar esse adicional de insalubridade para todos os funcionários que estão expostos aos altos ruídos.

Abaixo veremos o quadro de como ficara os salários para os funcionários da empresa laminadora de madeira x.

#### **Quadro 19 – Salários definidos para empresa x.**

Cargos	Pontos	Salário	Salário Externo	Salário real
Gestor de RH	245	2.800,00	2.671,00	3.040,00
Op. De guilhotina	235	2.685,72	2.500,00	2.925,72
Chefe de Pátio	230	2.628,58	2.413,00	2.868,58
Op. De Torno	225	2.571,43	2.470,00	2.811,43
Op. De Motosserra	225	2.571,43	1.900,00	2.811,43
Gestor	215	2.457,15	2.174,00	2.697,15
Op. De maquinas pesadas	185	2.114,29	2.674,00	2.354,29
Op. De Talha	175	2.000,00	1.471,26	2.240,00
D. Madeira	155	1.771,43	1.610,00	2.011,43
Desenrolador	155	1.771,43	1.610,02	2.011,43
Pé de torno	145	1.657,15	1.228,28	1.897,15
Contra Pedal	135	1.542,85	1.462,00	1.782,85
Aproveitamento	125	1.428,57	1.219,98	1.668,57
Auxiliar de Guilhotina	105	1.200,00	1.162,27	1.440,00

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.6 Remuneração Variável**

A pesquisadora estudou algumas possibilidades para apresentar a empresa, sobre remuneração variável, para ser aplicado com os colaboradores, e chegou em uma proposta que visa definir algumas metas a serem batidas, se os colaboradores atingirem todas as metas estipuladas, vão receber uma gratificação. Essas metas devem ser batidas de três em três meses. Foi feito uma tabela com as metas que devem ser batidas, e a respeito de que fator da empresa esta meta deve ser batida. Assim, se o colaborador conseguir atingir todas as exigências, receberá sua gratificação, que será no valor de 10% sobre o salário base. Também será oferecido um cartão alimentação no valor de 200 reais a todos os funcionários no começo do mês junto ao pagamento do salário.

Os fatores que serão utilizados para estipular as metas são: desperdício de madeira; limpeza do ambiente; produtividade. No momento a empresa tem um desperdício de 35% de madeira quando está arredondando a tora, isso pode ser evitado, diminuído se o colaborador centrar a tora bem certinho, e se o torneiro manipular o torno corretamente, para que não jogue madeira boa, que pode ser aproveitada fora. Na guilhotina há um desperdício de 20% da madeira, que pode ser diminuído em uns 5% se a guilhotineira não fizer cortes errados, cortar no esquadro para a madeira não ser jogada fora. A parte da limpeza, deve ser mantido o ambiente de trabalho limpo, hoje na organização, os funcionários saem e deixam o seu setor de qualquer jeito, cheio de lixo. Para aqueles que manterem o setor limpo, rastelado, sem lâminas pelo chão, ganhará uma porcentagem a mais. E a produtividade está baixa, hoje a empresa corta 15 metros de madeira por dia,

deve chegar a 30 metros de madeira por dia, para começar. Depois que conseguir cortar os 30 metros por dia, irá subir de 5 em 5 metros por mês.

Abaixo uma tabela com as metas estipuladas e os valores que os colaboradores irão receber caso alcançarem a meta.

**Quadro 20- Tabela de metas**

Fatores	Metas	Ganhos
Desperdício de madeira	Diminuir 10%	4% sobre salário base
Limpeza	Manter ambiente limpo	2% sobre salário base
Produtividade	30 metros por dia	4% sobre o salário base

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta tabela mostra os valores que os funcionários irão receber se alcançar cada meta, mostra os valores individuais que totalizam 10%, mas eles só receberão os valores se conseguirem alcançar todas as metas estipuladas dentro de três meses.

#### **4.7 Benefícios**

Existem dois tipos de benefícios, os benefícios legais que as empresas são obrigadas por lei a pagar aos funcionários, como 13º salário, INSS, FGTS, férias, auxílio doença, vale transporte, vale alimentação, adicionais de insalubridade, noturno, etc. Há também aqueles benefícios espontâneos, que a empresa concede ao funcionário se for da vontade dela, como refeitório para os funcionários se alimentarem na empresa, planos recreativos, estacionamento gratuito, transporte, etc.

A empresa Laminadora de madeira X tem como obrigação pagar o adicional de insalubridade juntamente com o salário, pois os funcionários trabalham expostos a altos ruídos, e além disso vai conceder um cartão alimentação no valor de 200,00 para que os funcionários usufruam do jeito que acharem melhor. A empresa também tem planos para o futuro de fazer um espaço para os colaboradores tomarem um café da manhã e um café da tarde. E para aqueles que levam refeição para almoçar no local, ter um lugar específico para comer e descansar.

### **5. CONCLUSÃO**

No fim da análise dos dados coletados observa-se que o objetivo geral proposto para este trabalho foi conquistado, o de elaborar um plano de cargos e salários para a empresa laminadora de madeira X. Para garantir o sucesso esperado foi necessário a descrição de todos os cargos da empresa, que posteriormente resultou no catálogo dos cargos.

Para atender ao primeiro objetivo específico, que é analisar as funções dos cargos existentes na empresa, foi necessário aplicar uma pesquisa, com questionários, entrevistas e observação direta para colher dados dos funcionários da empresa, onde a partir desta pesquisa foi levantado todas as atividades de cada cargo, para assim ser possível descrevê-los. Depois da descrição dos cargos, entra a parte da avaliação e análise, onde entra o segundo objetivo, que é definir as variáveis para o equilíbrio salarial interno, onde a descrição dos cargos foi analisada, e a partir daí definiu-se os fatores de avaliação de cada cargo, onde cada fator tinha um peso, e a partir da soma dos pontos desses fatores definiu-se o salário interno.

Depois da busca pelo equilíbrio salarial interno, vem a busca pelo equilíbrio salarial externo, onde entra o terceiro objetivo que é buscar informações para analisar o equilíbrio salarial externo. E foi o que foi feito, buscou se informações em sites confiáveis para comparar os salários externos com os internos, onde os gestores da empresa junto com a pesquisadora decidiram que usariam os salários externos como base, mas ficariam com os salários encontrados internamente. Depois disso foi estabelecido as faixas salariais para cada cargo de acordo com as atividades que cada cargo exerce, este já é o quarto e último objetivo específico, onde foi definido os salários que serão praticados pela empresa, e também ficou definido sobre a remuneração variável, a empresa optou por uma opção de metas, bater metas para receber uma gratificação a cada três meses, e os benefícios da empresa são: a insalubridade para todos os funcionários da empresa, e um cartão alimentação que será liberado junto com o salário no início do mês, além dos benefícios obrigatórios.

E como sugestão para os trabalhos futuros, uma avaliação de desempenho poderia ajudar a empresa ainda mais, pois é uma empresa de pequeno porte, e será mais fácil de analisar o desempenho de cada colaborador e assim identificar todos os pontos que necessitam de melhoria. Também seria interessante uma análise da percepção dos funcionários após a implantação do PCS, pois muitos autores trazem sobre as melhorias que a implantação do plano trará para a empresa e para os funcionários, então seria legal analisar o que os funcionários pensam sobre o assunto, e descobrir também se há sugestões de melhorias.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César Gonçalves D.; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional** – Edição compacta. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BES, Paulo; CAPAVERDE, Caroline B. **Planejamento em gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo A, 2020.

BES, Paulo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo D. **Administração de cargos, salários e benefícios**. São Paulo: Grupo A, 2018.

BASILE, Cesar Reinaldo O. **Coleção sinopses jurídicas 28 – direito de trabalho: remuneração, direito do trabalho e direito coletivo**. 8º Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de recursos humanos**. 4º Ed. Editora Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho – como reter talentos na organização**. 8º Ed. Grupo Gen, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – o capital humano das organizações**. 11º Ed. Grupo Gen, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho – como reter talentos na organização**. 7º Ed. Editora Manole, 2016.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e Projeto de pesquisa**. 3º Ed. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

CRESWELL, John W; CRESWELL, JD. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5º Ed. Porto Alegre: Grupo A, 2021.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2017.

FERRACCIU, Stefanie. **Plano de cargos e salários: o que é, importância e como fazer**. Gupy, 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/plano-de-cargos-e-salarios>.

GIL, Antônio C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2021.

HONAISSER, Carlos Leandro. **Plano de cargos e salários da empresa IWP-Injectiweld Plastic**. Repositório Digital UFFS. 2016. 68 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó. Disponível em <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1337>.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos**. 15º Ed. São Paulo: Editora Saraiva 2016.

MAXIMIANO, Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2014.

OLIVEIRA, Luana Y. Miolo D.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; Santos BW. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo A, 2018.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5º Ed. São Paulo: Grupo Gen, 2017.

**Plano de cargos e salários: o que é, qual a importância e como implementar?**. Impulse, 2020. Disponível em <https://impulse.net.br/plano-de-cargos-e-salarios/#:~:text=O%20plano%20de%20cargos%20e%20sal%C3%A1rios%20%C3%A9%20de%20suma%20import%C3%A2ncia,e%20aumentos%20salariais%2C%20por%20exemplo>.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Benefícios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3º Ed. São Paulo: Grupo Gen, 2013.

RUSSO, Tommaso. **Sete vantagens que um bom plano de cargos e salários traz para a empresa**. Integração escola de negócios, 2021.

TREFF, Marcelo. **Gestão de Pessoas: Olhar estratégico com foco em competências**. São Paulo: Grupo Gen, 2016.

VASCONCELOS, Waliane Lilian Tavares de. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no estado da Paraíba**.

Repositório institucional UFPB. 2015. 116 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em <HTTPS://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/1440>.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 16º Ed. São Paulo: Grupo Gen, 2016.

## 7. APÊNDICE

### Apêndice 1 – Quadros de descrição dos cargos da empresa.

#### Operador de Motosserra

Este cargo tem como, função principal operar o motosserra para cortar as toras de madeira. O operador chega à empresa, pega o motosserra, verifica se tem gasolina, se não tiver ele já completa o tanque, depois verifica a corrente, se precisar afiar, ele vai pegar a lima para afiar os dentes da corrente. Após fazer isto ele vai até as toras com uma trena para medir no tamanho que o chefe de pátio pediu, para fazer os cortes, geralmente, os tamanhos são: 1,70m; 2,40m e 2,60m. O cortador vai cortar 5cm maior de cada lado da tora para o torno pegar com sobra, para o canivete do torno cortar ela no esquadro. Este cargo possui somente um ocupante.

#### Quadro – Descrição do cargo – Op. De Motosserra.

Cargo	Operador de Motosserra
Objetivo da função	Cortar as toras de madeira na medida, para que as mesmas sejam esfoliadas no torno.
Requisitos	Ter ensino fundamental completo; Possuir no mínimo um ano de experiência na função.
Diferencial	Ser proativo; Ter curso NR12.
Atividades	Abastecer o motosserra; Afiar a corrente do motosserra; Trocar a corrente; Medir a tora; Cortar a tora na medida.
Responsabilidades	É responsável pelo motor, pela corrente do motor, para manter sempre bem zelado, pela serra do motor, para que não estrague e não tenha que trocar.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de pátio.
Esforço Físico:	Necessária aptidão física, pois o cargo necessita de força bruta. Esforço visual mediano e mental mínimo.
Riscos	Risco médio.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Descascador de Madeira

O ocupante deste cargo, basicamente descasca madeira. Ele chega na empresa pega os seus materiais de trabalho, que são: alavanca, machado e marreta, vai até as toras de madeira que o operador de motosserra já cortou, primeiro ele bate com a marreta para fofar a casca, depois ele vem tirando com a alavanca ou machado. Ele repete este processo até que a tora esteja totalmente descascada. Este cargo possui dois funcionários.

### Quadro- Descrição do cargo – Descascador de madeira.

Cargo	Descascador de Madeira
Objetivo da função	Retirar toda a casca da madeira, para que chegue ao torno lisa e sem nenhuma pedra ou terra para atrapalhar.
Requisitos	Ter ensino fundamental completo; Possuir experiência de seis meses a um ano.
Diferencial	Ter responsabilidade; Ser proativo; ter iniciativa. Que tenha um bom preparo físico, pois a função exige esforço físico.
Atividades	Bater a marreta para fofar à casca; Retirar a casca com o machado ou alavanca até que a tora fique lisa sem nenhuma casca.
Responsabilidades	Será responsável pelos seus equipamentos de trabalho: marreta, machado, alavanca.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
	Ao chefe de pátio.
Esforço físico	Necessária aptidão física, pois o cargo exige força bruta. Esforço visual e mental mínimo.
Riscos	Risco baixo

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Operador de talha elétrica

O profissional que trabalha neste cargo opera a talha elétrica, que faz o movimento de descer e subir a tora, trazer para frente ou levar para traz. Ele pega a tora do chão e leva até o torno, medi o diâmetro da tora para colocar bem no centro dela as garras do torno, ela deve estar bem centrada para que não haja muito desperdício na hora de arredondar a tora. Antes de colocar a tora no torno, o profissional vai levantar ela e verificar se não está suja de terra ou se tem pedra, vai passar a vassoura para limpar, verifica também se há outras imperfeições para daí colocar ela no torno. Este cargo possui somente um funcionário.

**Quadro – Descrição do cargo – Op. De talha elétrica.**

Cargo	Operador de Talha Elétrica
Objetivo da função	Operar a talha corretamente para que a mesma leve a tora até o torno em segurança.
Requisitos	Ensino fundamental completo; Possuir experiência de no mínimo 6 meses.
Diferencial	Ser proativo; ter iniciativa e criatividade. Ter curso NR11.
Atividades	Opera no manuseio da talha, descendo e subindo com a tora; Limpa a tora para retirar pedras e terra; Centra a tora; Verifica se há nó na tora e outras imperfeições; Manuseia a talha para levar até o torno.
Responsabilidades	Será responsável pelo zelo da talha, para que não haja nenhum problema com a mesma.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao Operador de Torno.
Esforço físico	O trabalho será exercido em pé, por este motivo é necessário ter aptidão física. Esforço visual redobrado e sempre e mental mínimo.
Riscos	Risco baixo

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

**Operador de Torno**

Este profissional opera o torno para que ele tire as lâminas de madeira, no tamanho certo, na bitola certa e no esquadro. Ele auxilia o operador de talha a centrar a tora para colocar no torno. Depois disso ele coloca o torno na bitola desejada começa a laminar. O operador de torno precisa ter conhecimento sobre o torno, pois ele faz alguns reparos no mesmo quando necessário. Ele ajusta o tamanho da luneta para enquadrar no tamanho da tora. Ele faz os ajustes também para que o torno corte as lâminas no esquadro. Ele também tira a faca do torno para afiar, no afiador automático, e quando necessário passa a pedra para tirar algum dente pequeno. Ele supervisiona três funcionários, o operador de talha e dois pés de torno.

**Quadro – Descrição do cargo – Op. De torno.**

Cargo	Operador de Torno
-------	-------------------

Objetivo da função	Operar o torno para que as toras de madeiras sejam laminadas na bitola correta, e no esquadro. E realizar a manutenção das peças utilizadas.
Requisitos	Ter ensino fundamental completo; Possuir experiência de no mínimo um ano.
Diferencial	Ser proativo, responsável e que possua atenção redobrada.
Atividades	Laminar a madeira na bitola e no esquadro; Afiar a faca do torno e das guilhotinas; Cuidar dos equipamentos utilizados.
Responsabilidades	Será responsável pelos seus equipamentos de trabalho. Para que as toras sejam laminadas corretamente. Será responsável por supervisionar três funcionários, que trabalham diretamente com você.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de pátio.
Esforço físico	O trabalho será executado em pé. Requer esforço visual mínimo e mental redobrado e sempre.
Riscos	Risco médio.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

### Pé de Torno

Este profissional faz todo o processo da parte da frente do torno, que é onde a lâmina sai do torno. Primeiro ele vem com o carinho, classifica as lâminas que saem na hora que está arredondando as toras, o que vai para o aproveitamento e o que vai para o lixo. Depois que a tora arredondou vem às lâminas boas que serão enroladas na bobina. Para isso são dois profissionais que atuam neste setor. Um fica na parte do motor, que faz a bobina girar, o outro fica pro lado de dentro, colocando a lâmina que sai do torno na bobina, para ser enrolada. Depois que a bobina está cheia eles tiram do motor, e leva ela até a guilhotina, para a lâmina cortada, pegam outra bobina vazia e colocam no motor para encher de lâmina, e este processo se repete até acabar a tora.

### Quadro – Descrição do cargo – Pé de torno.

Cargo	Pé de Torno
Objetivo da função	Cuidar das lâminas que saem do torno, quais vão para o carrinho e quais vão para a bobina.
Requisitos	Ensino fundamental completo; Possuir experiência de seis meses a um ano.

Diferencial	Ser responsável, proativo e ter atenção redobrada.
Atividades	Classificar o que vai para a correia e será jogado fora; Classificar o que vai para o carrinho de aproveitamento; Enrolar a lâmina boa na bobina; Levar a bobina cheia para a guilhotina cortar.
Responsabilidades	Manter o setor organizado e limpo. Cuidar dos equipamentos de trabalho.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao Operador de Torno.
Esforço físico:	O trabalho será executado em pé. E requer esforço mental mínimo e visual mínimo.
Riscos	Risco baixo.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

#### Desenrolador

Esta função exige que o desenrolador tenha força nos braços, pois o mesmo terá que desenrolar as bobinas que estão cheias de lâminas para o operador de guilhotina fazer o corte. Depois que esvaziar a bobina, ela coloca a bobina para baixo e puxa a outra cheia. Este setor auxilia também a retirar o lixo que cai debaixo da mesa da guilhotina e ajuda a montar os pacotes de lâminas. Este cargo possui somente um funcionário.

#### Quadro – Descrição do cargo – Desenrolador.

Cargo	Desenrolador
Objetivo da função	Desenrolar as bobinas que vêm cheias de lâminas de madeira, para a guilhotineira cortar.
Requisitos	Possuir Ensino fundamental completo.
Diferencial	Ser proativo, se relacionar bem em equipe.
Atividades	Desenrolar as lâminas de madeira; Descer a bobina para o trilho de baixo; Puxar a próxima bobina do trilho de cima para perto da guilhotina; Retirar o lixo; Ajudar a fazer os pacotes de lâminas.
Responsabilidades	Responsável pelo material de trabalho.

Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de pátio.
Esforço físico	Deve possuir aptidão física, pois é necessário força para executar o trabalho. E este será executado em pé. E requer esforço visual mediano e frequente e mental mínimo.
Riscos	Risco baixo

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

### Contra pedal Guilhotina

Este cargo auxilia o operador de guilhotina, ajuda ele a puxar as lâminas de madeira até a medida que é para ser cortada, tanto na guilhotina principal, ele puxa da bobina, quanto na guilhotina de aproveitamento, ele puxa da mesa. Auxilia também na retirada do lixo que cai debaixo das mesas das guilhotinas, e ajuda a montar os pacotes de lâminas nas medidas estipuladas. Este cargo possui dois funcionários.

#### Quadro – Descrição do cargo – Contra pedal da guilhotina.

Cargo	Contra pedal de Guilhotina
Objetivo da função	Ajudar ao operador de guilhotina a puxar as lâminas para fazer o corte nas mesmas.
Requisitos	Possuir ensino fundamental completo;
Diferencial	Ser proativo e atenção redobrada.
Atividades	Puxar as lâminas da bobina; Auxiliar a separar as lâminas por medida; Auxiliar a colocar as lâminas no pacote; Retirar o lixo.
Responsabilidades	Manter o local de trabalho organizado e sempre limpo.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao Chefe de pátio.
Esforço físico	O trabalho executado é feito em pé, e é necessária força bruta. E requer esforço visual redobrado e mental mediano.
Riscos	Risco alto.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Auxiliar de Guilhotina

O auxiliar de guilhotina é o profissional que fica do lado do operador de guilhotina, ele puxa as lâminas que foram cortadas para frente, passando para outro profissional que fica ao seu lado, este profissional irá contar as lâminas de dez em dez e colocar elas no pacote que fica em frente à mesa. Este profissional também monta outros pacotes de lâminas com medidas que o chefe do pátio estipula e ajuda a retirar o lixo debaixo da mesa da guilhotina. Este cargo possui quatro funcionários.

### Quadro – Descrição do cargo – Auxiliar de Guilhotina.

Cargo	Auxiliar de Guilhotina
Objetivo da função	Ajudar a guilhotineira puxando as lâminas que são cortadas. E monta os pacotes de lâminas.
Requisitos	Possuir ensino fundamental completo.
Diferencial	Ser proativo, e trabalhar bem em equipe.
Atividades	Puxar a lâmina que a guilhotineira corta para frente; Puxar as lâminas cortadas para colocar no pacote; Montar pacotes de lâminas com medidas predeterminadas; Ajudar retirar o lixo; Ajudar colocar as lâminas nos pacotes.
Responsabilidades	Manter o local de trabalho organizado e sempre limpo.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de Pátio.
Esforço físico	O esforço físico é moderado, o trabalho executado em pé. E requer esforço visual mínimo e mental mediano.
Riscos	Risco baixo.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Aproveitamento

Este setor classifica as lâminas que saem do torno, são colocadas no carrinho, e do carrinho são tiradas e colocadas em cima da mesa, as que estão boas e não tem nenhuma imperfeição são empilhadas na mesa, próximo da guilhotina para ser cortada, as outras que não prestam são jogadas fora. Também auxilia na montagem de pacotes de lâminas e na retirada do lixo que fica debaixo da mesa da guilhotina. Este setor possui dois funcionários.

### Quadro – Descrição do cargo – Aproveitamento.

Cargo	Aproveitamento
-------	----------------

Objetivo da função	Selecionar quais as lâminas estão boas e vão para o aproveitamento e quais vão para o lixo.
Requisitos	Possuir ensino fundamental completo.
Diferencial	Ser proativo, trabalhar bem em equipe.
Atividades	Classificar as lâminas; Empilhar na mesa para a guilhotineira cortar; Ajudar montar os pacotes de lâminas; Ajudar a separar as lâminas por tamanho; Retirar o lixo.
Responsabilidades	Responsável pelo material de trabalho, e manter o setor organizado e sempre limpo.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de Pátio.
Esforço físico	O trabalho é executado em pé, e é necessária força bruta para exercer a função. E requer esforço visual mínimo e mental mediano.
Riscos	Risco baixo.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

#### Operador de maquinas pesadas

Este profissional é responsável por descarregar caminhão de tora, organizar as toras no pátio para o cortador corta-las, virar elas para serem descascadas. Colocar as trás cortadas próximo do torno. Retirar o lixo que cai da correia e colocar próximo da cerca do pátio, para depois serem queimados. Carregar o caminhão com os pacotes de lâminas. É responsável também por retirar os pacotes prontos e colocar no pátio até o dia de carregar o caminhão. Abastece a máquina quando acaba o combustível, verifica o óleo, água do radiador. Este cargo possui apenas um funcionário.

#### **Quadro – Descrição do cargo – Op. De maquinas pesadas.**

Cargo	Operador de Maquinas pesadas
Objetivo da função	Operar a carregadeira, para carregar e descarregar caminhão e fazer outras funções necessárias com a carregadeira.
Requisitos	Ter ensino fundamental completo; Experiência de seis meses a um ano;
Diferencial	Ter curso de Operador de maquinas pesadas.

Atividades	Descarregar caminhão de toras; Carregar caminhão com as lâminas; Tirar pacotes de um lugar e colocar em outro; Colocar as toras próximo do torno; Retirar lixo que cai da correia; Verificar óleo, e combustível da máquina.
Responsabilidades	É responsável pelo bom funcionamento da máquina.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. E quando necessário ficar até mais tarde para carregar ou descarregar caminhão. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao chefe de Pátio.
Esforço físico	O trabalho é executado em pé, com mínimo de esforço físico. E requer esforço visual mediano, e mental mediano.
Riscos	Risco baixo.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

#### Chefe de Pátio

Este profissional é quem cuida de todos os processos do pátio da empresa. Ele chega, e diz qual tamanho de tora será cortado no dia, em que bitola, se irá começar a laminar desde cedo, ou se vai fazer alguma outra atividade antes, como cortar os aproveitamentos, quando tem muito acumulado. Também cuida dos problemas que surgem, como quando estraga uma peça, ele tenta resolver se não consegue liga para o mecânico, ou quando dá um problema elétrico, ele que contata também o electricista. Também define como serão montados os pacotes de lâminas, define que tamanho vai com que tamanho. Ajuda a carregar o caminhão com as lâminas. Este cargo possui somente um profissional.

#### **Quadro – Descrição do cargo – Chefe de Pátio.**

Cargo	Chefe de Pátio
Objetivo da função	Supervisionar todos os setores da empresa, manter o pátio sempre limpo e organizado.
Requisitos	Ter ensino médio completo; Experiência de no mínimo um ano.
Diferencial	Ser proativo; possuir pulso firme; Ter curso em liderança.
Atividades	Supervisionar todos os cargos operacionais da empresa; Resolver problemas referentes a máquinas de trabalho e equipamentos;

	Tirar dúvidas dos funcionários; Delegar tarefas para os funcionários; Cuidar para que o pátio esteja sempre organizado e limpo.
Responsabilidades	É responsável por todos os equipamentos e maquinas do pátio da empresa; E por todos os funcionários do pátio da empresa.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Ao Administrador da empresa.
Esforço físico	O trabalho executado requer mínimo esforço físico. E requer concentração visual e mínima e mental mediana.
Riscos	Risco médio.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

### Gestor

Este cargo é aquele que cuida da parte financeira da empresa, da parte de compras. Ele cuida das entradas e saídas, o que precisa comprar para a empresa, a compra de matéria prima, a compra de matérias de trabalho, equipamentos de segurança para os funcionários, cuida também da parte de pagamentos, cuida da emissão de notas fiscais, dos documentos legais da empresa, toda parte burocrática. A parte da venda das lâminas também é este profissional que cuida. Este cargo possui somente um profissional.

### Quadro – Descrição do cargo – Gestor.

Cargo	Gestor
Objetivo da função	Cuidar da parte financeira da empresa, e das matérias primas que são usadas para fabricação das lâminas.
Requisitos	Ensino Superior completo; Experiência na função de no mínimo 6 meses.
Diferencial	Curso básico de informática e Curso de Recursos Humanos.
Atividades	Controla as entradas e saídas; Controla pagamentos de funcionários; Controla a parte de compras de matérias prima; Emissão de notas; Controla a venda das lâminas;
Responsabilidades	Responsável pelos equipamentos do escritório; pelos equipamentos de medição, trena e paquímetro. Responsável por contatos com outras organizações; Responsável por cálculos. Responsável por assuntos confidenciais.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Não é subordinado a ninguém.
Esforço físico	O trabalho executado é leve.
Riscos	Probabilidade mínima de riscos.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Gestor de RH

Este profissional cuida de toda a parte de recursos humanos, cuida da contratação e demissão de funcionários, cuida do clima organizacional, cuida também da parte de reter talentos dentro da empresa. Cuida das partes burocráticas da contratação de pessoal, documentos, exames, etc. Este profissional cuida também da parte de medição de matérias primas, faz a medição da metragem das toras que chegam ao pátio da empresa, e faz a medição da metragem das lâminas que saem, para saber se estamos pagando corretamente o que chegou para nós, e se estamos recebendo corretamente o que foi enviado. Este cargo possui somente um funcionário.

### **Quadro – Descrição do cargo – Gestor de Recursos Humanos.**

Cargo	Gestor de Recursos Humanos
Objetivo da função	Gerir o setor de recursos humanos da empresa.
Requisitos	Ensino Superior completo; Experiência de no mínimo 6 meses;
Diferencial	Curso de informática básica; Curso de Recursos humanos e gestão de pessoas.
Atividades	Responsável pela contratação e demissão de funcionários, toda parte burocrática, com documentos, exames, etc. Responsável por medir as madeiras, e lâminas que chegam e saem da empresa.
Responsabilidades	Supervisiona a alguns funcionários, da parte da guilhotina. Responsável por fazer contatos com os possíveis funcionários.
Operação	Horário de trabalho de segunda a sexta das 7h da manhã às 18h45min da tarde, com 2 horas de almoço. Trabalho com 44 horas semanais.
Subordinação	Não é subordinado a ninguém.
Esforço físico	O trabalho é executado sentado e às vezes andando. É o esforço físico é leve.
Riscos	Probabilidade mínima de riscos.

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

## Apêndice 2 – Manual de Avaliação de cada fator

### Quadro – Manual de Avaliação Experiência

Experiência: Este fator considera a experiência adquirida do cargo em trabalhos anteriores.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O trabalho não exige experiência	0
B	O trabalho exige experiência de 3 a 6 meses.	20
C	O trabalho exige experiência de 6 meses a 1 ano	40
D	O trabalho exige experiência de mais de 1 ano.	60

### Quadro – Manual de Avaliação Escolaridade

Escolaridade: Este fator considera a escolaridade necessária para exercer a função.		
Grau	Descrição	Pontos
A	Ensino Fundamental incompleto	0
B	Ensino fundamental completo	25
C	Ensino médio completo	50
D	Ensino Superior Completo	75

### Quadro – Manual de Avaliação esforço físico

Esforço físico necessário: Este fator considera como o trabalho é executado e quanto esforço físico é necessário que o ocupante do cargo faça.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O trabalho é executado sentado e não exige esforço físico	20
B	O trabalho é executado sentado ou em pé e exige esforço físico leve.	30
C	O trabalho é executado em pé e exige esforço físico médio	40
D	O trabalho é executado em pé e exige esforço físico alto.	60

### Quadro – Manual de Avaliação esforço mental

Esforço Mental/Visual: Este fator considera se é necessário esforço mental e visual para desempenhar a função.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O trabalho não exige esforço mental e visual.	0
B	O trabalho exige esforço mental e visual mínimo.	10
C	O trabalho exige esforço mental e visual mediano.	20
D	O trabalho exige esforço mental e visual alto.	30

### Quadro – Manual de Avaliação Responsabilidade por equipamentos

Responsabilidade por equipamentos/matérias/processos: Este fator considera se o ocupante do cargo será responsável pelos equipamentos, materiais, e ainda se é responsável por processos.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O ocupante não é responsável pelos equipamentos ou materiais de trabalho	0
B	O ocupante será responsável somente por manter o ambiente de trabalho limpo e organizado.	10
C	O ocupante será responsável pelos materiais e equipamentos de trabalho.	20
D	O ocupante será responsável por manter o ambiente de trabalho limpo e organizado e também pelos materiais e equipamentos.	30

### Quadro – Manual de Avaliação responsabilidade pessoal

Supervisão de Pessoal: Este fator considera se o ocupante do cargo supervisiona algum outro colaborador e quantos são.		
Grau	Descrição	Pontos
A	Não supervisiona nenhum colaborador	0
B	Supervisiona somente um colaborador	10
C	Supervisiona dois colaboradores	20
D	Supervisiona três ou mais colaboradores	30

### Quadro – Manual de Avaliação Riscos

Riscos: Este fator considera se o ocupante do cargo corre algum risco de acidente de trabalho, e qual a intensidade desse risco.		
Grau	Descrição	Pontos
A	O ocupante do cargo não corre nenhum risco.	0
B	O ocupante do cargo corre baixo risco de acidente.	20
C	O ocupante do cargo corre risco médio de acidente.	40
D	O ocupante do cargo corre risco alto de acidente.	60

Fonte: Elaborado pela autora

### Apêndice 3 – Quadro de Salários internos e externos.

#### Quadro – Salários internos

Cargos	Pontos	Salário
Gestor de RH	245	2.800,00
Op. De guilhotina	235	2.685,72
Chefe de Pátio	230	2.628,58
Op. De Torno	225	2.571,43
Op. De Motosserra	225	2.571,43
Gestor	215	2.457,15
Op. De maquinas pesadas	185	2.114,29
Op. De Talha	175	2.000,00
D. Madeira	155	1.771,43
Desenrolador	155	1.771,43
Pé de torno	145	1.657,15
Contra Pedal	135	1.542,85
Aproveitamento	125	1.428,57
Auxiliar de Guilhotina	105	1.200,00

Fonte: Elaborado pela autora

#### Quadro – Salário Externo

Cargos	Salários praticados no mercado
Gestor de RH	2.671,00
Op. De guilhotina	2.500,00
Chefe de Pátio	2.413,00
Op. De Torno	2.470,00
Op. De Motosserra	1.900,00
Gestor	2.174,00
Op. De maquinas pesadas	2.674,00
Op. De Talha	1.471,26
D. Madeira	1.610,00
Desenrolador	1.610,02
Pé de torno	1.228,28
Contra Pedal	1.462,00
Aproveitamento	1.219,98
Auxiliar de Guilhotina	1.162,27

Fonte: Elaborado pela autora

#### Apêndice 4 - Questionário de análise de cargos

Este questionário visa colher informações a respeito das funções operacionais da organização, e dele resultara o catálogo de descrição e especificação de cargos.

Leia com atenção todas as perguntas para compreender o sentido de cada uma delas. Responda todas as perguntas, caso alguma não se aplique ao seu trabalho, responda com não se aplica.

**Lembre se, o questionário não se refere a sua pessoa, e sim ao cargo que você ocupa.**

Nome: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

#### DESCRIÇÃO DO CARGO

Descreva separadamente, suas tarefas diárias, e o que é feito em cada uma delas.

O que é feito? (a atividade em si).

---

---

---

---

Como é feito? (os recursos, equipamentos utilizados, ou ainda julgamentos ou decisões).

---

---

---

---

Para que é feito? (Objetivos ou razões para a execução dessas atividades).

---

---

---

---

Descreva a Periodicidade (a frequência com que são realizadas as tarefas, mensal, trimestral, etc.).

---

---

---

#### ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

Qual o nível de instrução que você julga necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de escolaridade, mas sim o que você acha necessário para ocupar o cargo.

Ensino Fundamental       Ensino Médio       Ensino Superior Completo

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

---

---

---

---

## EXPERIÊNCIA

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

3 a 6 meses  6 meses a 1 ano  1 ano a 3 anos  Mais de 3 anos

Você acha necessário que a pessoa tenha experiência no cargo, de outras empresas anteriores? Se sim, de quanto tempo?

---

---

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

---

---

---

## COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Qual a sua tarefa mais complexa? Por quê?

---

---

---

## INICIATIVA

Como o seu superior imediato controla o seu trabalho?

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

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

---

---

---

## RISCO/SEGURANÇA

Quais os acidentes ou doenças que podem ser ocasionadas pelo exercício de sua função, mesmo que seguindo as normas de segurança?

- Probabilidade mínima de acidentes
- Pequenos cortes, ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Fraturas, perda de um dos dedos ou da mão, hérnia
- Perda de uma vista, problema de audição
- Incapacidade Total, acidente fatal

Quais os equipamentos de segurança necessários para desempenhar sua função?

---

---

---

## CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

Assinale os fatores existentes em seu ambiente de trabalho:

- Pressão       Fumaça  
 Calor       Frio  
 Chuva, sol       Odores  
 Altos ruídos       Poeira  
 Gases       Umidade  
 Graxa       Pó de Madeira

## ESFORÇO FÍSICO

O trabalho é executado:

- Em pé       Sentado       Agachado       Andando

O peso carregado é:

- Leve e       Ocasional       Frequente  
 Médio e       Ocasional       Frequente  
 Pesado e       Ocasional       Frequente

## ESFORÇO VISUAL

Na execução do seu trabalho é exigido esforço visual?

- Ocasionalmente       Frequentemente       Nunca       Sempre

## ESFORÇO MENTAL

Na execução do seu trabalho é exigido esforço mental?

- Ocasionalmente       Frequentemente       Nunca       Sempre

## RESPONSABILIDADE POR MAQUINAS E EQUIPAMENTOS

Relacione as máquinas e equipamentos utilizados no exercício de suas funções, e se você é responsável por elas.

---

---

---

## RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Se sim, quais os cargos e o número de subordinados?

---

---

---

## RESPONSABILIDADE POR ERROS

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função? E quais as consequências desses erros?

---

---

---

---

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

Obrigado pela sua colaboração!

## Apêndice 5 - Entrevista para os gestores

Esta entrevista visa colher informações a respeito das funções gerenciais e administrativas da organização, e ela servirá para ajudar na criação do catálogo de descrição e especificação de cargos.

Nome: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

### DESCRIÇÃO DO CARGO

Quais suas tarefas diárias, e o que é feito em cada uma delas.

O que é feito? (a atividade em si).

---

---

---

Como é feito? (os recursos, equipamentos utilizados, ou ainda julgamentos ou decisões).

---

---

---

Para que é feito? (Objetivos ou razões para a execução dessas atividades).

---

---

---

Qual a Periodicidade (a frequência com que são realizadas as tarefas, mensal, trimestral, etc.)?

---

---

---

### ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

Qual o nível de instrução que você julga necessário para ocupar o seu cargo?

( ) Ensino Fundamental      ( ) Ensino Médio      ( ) Ensino Superior Completo

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

---

---

---

Você utiliza tabelas?

---

---

Você utiliza instrumentos de medição?

---

---

Você efetua cálculos? Que tipos?

---

### EXPERIENCIA

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

3 a 6 meses  6 meses a 1 ano  1 ano a 3 anos  Mais de 3 anos

Você acha necessário que a pessoa tenha experiência no cargo, de outras empresas anteriores? Se sim, de quanto tempo?

---

---

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

---

### COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Qual a sua tarefa mais complexa? Por quê?

---

---

### INICIATIVA

Como o seu superior imediato controla o seu trabalho?

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

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

---

---

### RISCO/SEGURANÇA

Quais os acidentes ou doenças que podem ser ocasionadas pelo exercício de sua função, mesmo que seguindo as normas de segurança?

Probabilidade mínima de acidentes

- Pequenos cortes, ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Fraturas, perda de um dos dedos ou da mão, hérnia
- Perda de uma vista, problema de audição
- Incapacidade Total, acidente fatal

Quais os equipamentos de segurança necessários para desempenhar sua função?

---

---

---

### CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

Assinale os fatores existentes em seu ambiente de trabalho:

- Pressão       Fumaça
- Calor         Frio
- Chuva, sol    Odores
- Altos ruídos  Poeira
- Gases         Umidade
- Graxa         Pó de Madeira

### ESFORÇO FISICO

O trabalho é executado:

- Em pé     Sentado     Agachado    Andando

O peso carregado é:

- Leve e     Ocasional    Frequente
- Médio e  Ocasional    Frequente
- Pesado e  Ocasional    Frequente

### ESFORÇO VISUAL

Na execução do seu trabalho é exigido esforço visual?

- Ocasionalmente    Frequentemente    Nunca     Sempre

### ESFORÇO MENTAL

Na execução do seu trabalho é exigido esforço mental?

- Ocasionalmente    Frequentemente    Nunca     Sempre

### RESPONSABILIDADE POR MAQUINAS E EQUIPAMENTOS

Relacione as máquinas e equipamentos utilizados no exercício de suas funções, e se você é responsável por elas.

---

---

---

### RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Se sim, quais os cargos e o número de subordinados?

---

---

---

**RESPONSABILIDADE POR NUMERARIOS**

Você é responsável ou manipula dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens?

---

---

---

**RESPONSABILIDADE POR CONTATOS**

Na sua função você é responsável por contatos (cargos de pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos dentro da organização)?

---

---

---

Você é responsável por contato com outras organizações?

---

---

---

**RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS**

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

---

---

---

Quais as consequências que a divulgação indevida poderia causar para a empresa?

---

---

---

**RESPONSABILIDADE POR ERROS**

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função? E quais as consequências desses erros?

---

---

---

---

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

Obrigado pela sua colaboração!