



**RAPHAEL BARBOZA TEIXEIRA**

**PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA  
NASAPAN ALIMENTOS LTDA NA CIDADE DE JI-PARANÁ,  
RONDÔNIA**

**JI-PARANÁ – RO  
2019**

**RAPHAEL BARBOZA TEIXEIRA**

**PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA NASAPAN  
ALIMENTOS LTDA NA CIDADE DE JI-PARANÁ, RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca examinadora do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito de aprovação para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Márcia Cristina Teixeira

**Ji-Paraná  
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Gerada mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

---

T266p      Teixeira, Raphael Barboza  
Proposta de Plano de Cargos e Salários para empresa Nasapan Alimentos LTDA, na cidade de Ji-Paraná, Rondônia / Raphael Barboza Teixeira. -- Ji-Paraná, 2019.  
29 p.  
Orientador: Prof. Me. Márcia Cristina Teixeira

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Centro Universitário São Lucas

1. Gestão de Recursos Humanos. 2. Produtividade. 3. Qualificação do trabalhador. 4. Política de cargos e salários. I. Teixeira, Márcia Cristina. II. Título

CDU 005.955

## PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA NASAPAN ALIMENTOS LTDA NA CIDADE DE JI-PARANÁ, RONDÔNIA

Raphael Barboza Teixeira 1  
Márcia Cristina Teixeira2

### RESUMO

A partir da globalização, considerando-se a inserção do empreendimento no mercado, diante da concorrência desleal, o estudo busca apresentar a teoria e sua aplicabilidade na empresa Nasapan Alimentos Ltda, que conta com matriz e filiais, atendimento no atacado e varejo, onde o pesquisador encontra-se inserido. Os procedimentos para a contratação e condições de trabalho atendem à CLT e Normas de Segurança do Trabalho, todavia, as atividades desempenhadas acabam por atarefá-los mais alguns do que os outros colaboradores em face à atividade exercida. A classificação das funções e suas obrigações, diante da classificação de nível foram aceitas pela direção da empresa, que buscará aplicar os métodos apresentados, diante de identificar-se com a problemática e justificativa apresentadas, ressaltando que o investimento implicará investimento para controle horizontal da matriz e filiais. O Plano de Cargos e Salários foi bem recebido pelos colaboradores durante as entrevistas e para se alcançar a tabela critérios e relevâncias da função e pontuação, foram analisados os referenciais bibliográficos e estudo baseado em pesquisas já realizadas. A contribuição da pesquisa do curso foi a compreensão da extensão do profissional da área de administração e os percalços até a conscientização do empreendedor em adequar-se às inovações tecnológicas através de relatórios e base de dados que demonstram os resultados.

**Palavras-chave:** Plano de Cargos e Salários. Globalização. Funções. Cargos. Avaliação.

### ABSTRACT

From globalization, considering the insertion of the enterprise in the market, in face of unfair competition, the study seeks to present the theory and its applicability in the company Nasapan Alimentos Ltda, which has headquarters and branches, wholesale and retail service. , where the searcher is inserted. The procedures for hiring and working conditions comply with the CLT and Occupational Safety Standards, however, the activities performed end up occupying some more than other employees in relation to the activity performed. The classification of functions and their obligations, given the level classification were accepted by the management of the company, which will seek to apply the methods presented, in order to identify with the problematic and justification presented, emphasizing that the investment will imply investment for horizontal control of the matrix. and branches. The Plan of Positions and Salaries was well received by the employees during the interviews and in order to reach the criteria and relevance table of the function and punctuation, the bibliographic references and study based on previous researches were analyzed. The research contribution of the course was the understanding of the extension of the professional in the area of administration and the mishaps until the entrepreneur's awareness in adapting to technological innovations through reports and databases that demonstrate the results.

---

1 Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná, 2019. E-mail: sudoesteindustriaecomercio@gmail.com

2 Mestre em Estratégia Organizacional. do Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná, 2019. E-mail: marcia.foganca@mail.com

**Keywords:** Job and Salary Plan. Globalization Functions. Positions. Evaluation.

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema deu-se em relevância às necessidades da empresa NASAPAN ALIMENTOS adequar-se às novas tecnologias e meios administrativos em prol da organização interna, promovendo-se a elaboração do plano de cargos, carreira e salários de seus colaboradores.

A justificativa da pesquisa vem da necessidade do mercado com grandes profissionais, onde empresas não têm políticas de cargos e salários bem estruturadas. A finalidade é se alinhar com os demais, diminuir rotatividade de funcionários, valorando e capacitando os que buscam através do compromisso profissional, contribuir para o alcance das metas propostas.

Trata-se o estudo da elaboração de plano de cargos e salários para os colaboradores de uma empresa, uma vez que a motivação tem sido uma das grandes estratégias no mercado atual para a qualidade de mão de obra e resultado final nos lucros.

Na problemática, a preocupação da empresa com o resultado final, que é a busca pela satisfação do cliente e a valoração dos colaboradores, o que levou à análise e busca pela identificação de habilidades dos colaboradores, capacitação já existente a partir de incentivos financeiros em busca de uma empresa organizada com atribuições, cronogramas, fluxogramas, onde cada um ocupe sua função com tendência à ascensão profissional.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 Gestão de Pessoas

No que se refere à gestão de pessoas, Moreira *et al* (2016, p. 1) assevera que: “A Gestão de Pessoas passa por constantes atualizações. Novas abordagens no campo dos modelos de remuneração estão sendo cada vez mais indicadas e aplicadas pelas organizações. Porém, muitas empresas ainda sobrevivem com uma estruturação tradicional de cargos e salários.”

Lima *et al* (2018, p. 2) traz um contexto histórico acerca do Plano de Carreira e Plano de remuneração para motivação e retenção de talentos:

O processo evolutivo da gestão de pessoas deu início no período de 1930, destacada como Fase: Pré-jurídico trabalhista, com tais características: A falta de leis trabalhistas e departamento pessoal: Descentralização nas funções. Fase Burocrática: de 1930 a 1950, Surgimento de leis trabalhistas e departamento pessoal para atender as exigências legais. Fase tecnicista: de 1950 a 1970, Criação da Indústria automobilística, Elaboração dos subsistemas de RH. Atenção com a eficiência e desempenho. Na década de 1980 e 1990 surge a fase sistêmica: Surgimento da gerência de RH, Integração dos aspectos administrativos, estruturalista e comportamental, Mudanças das funções de RH, para as áreas operacionais, Aparecimento do movimento da qualidade no trabalho. Da década de 1990 até o presente momento, vivenciamos muitas alterações, tanto na administração empresarial, quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Essa nova visão traz mudanças constantes para o mundo das tecnologias, da comunicação e da informação que está em permanente evolução, mas também a valorização das possibilidades individuais, aliada ao desempenho coletivo.

Da boa intensão à compreensão do resultado nos lucros perdurou por décadas, mas hoje se preza pela qualidade do empregado e pela valorização às suas habilidades e competências, o que não muda a exploração de imigrantes no Brasil em trabalho escravo.

Franco apud Moreira *et al* (2016, p.4) assevera que:

[...] o principal objetivo de um modelo de remuneração, contendo definições claras de cargos e salários, é atingir o equilíbrio interno e externo relacionados às tarefas realizadas. Em sua concepção, o equilíbrio interno é atingido ao haver justificativas de diferenças salariais embasadas em quesitos como: responsabilidades do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, entre outros fatores. E o equilíbrio externo é quando, além das questões internas, a empresa observa o mercado, principalmente de suas concorrentes diretas, como quanto pagam aos mesmos cargos, comparando também as responsabilidades atribuídas a eles segundo a concorrência e ao mercado de trabalho em geral. Para o autor, as empresas que não seguirem as tendências de cargos e salários de mercado e, periodicamente, reverem suas regras internas de carreira, tendem a perder talentos, gerar alta rotatividade em seus cargos e, com isso, ocasionar problemas em sua competitividade, produtividade e lucro, além de poder atingir negativamente seu clima interno, tendo em vista que a possibilidade de insatisfação dos funcionários pode ser uma das variáveis de influência negativa ao tema.

A relevância da empresa em estudo é valorizar dentro de um quadro de controle dentro da organização.

Para Behnken apud Lima *et al* (2018, p.3):

[...] o fator humano é imprescindível e essencial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Sob a ótica da centralização dos investimentos em maquinários e recursos tecnológicos, de nada adiantará se o colaborador não acompanha-lo e não estiver empenhado em crescer junto. Dessa forma, cabe ao gestor investir no capital intelectual da organização e repensá-lo como o maior ativo desta. As empresas passaram até mesmo a se preocuparem com as questões emocionais de seus trabalhadores, passando a enxergá-los não apenas como mão de obra, mas como um ser completo e peculiar que merece atenção. Essa nova metodologia adotada pelas empresas fez com que os funcionários passassem a se sentir mais importantes para a organização e até mesmo mais motivados com relação ao desempenho do seu trabalho. No caso das empresas, passou a funcionar como um marketing, uma forma de mostrar que a organização se preocupa com os indivíduos e não apenas com a lucratividade proporcionada por estes.

Atrela-se ao objetivo proposto na pesquisa, uma vez que com o avanço da tecnologia e a busca pela manutenção dos colaboradores, surgiu à necessidade capacitá-los para cargos e funções com melhor remuneração pelas suas habilidades e conhecimentos.

Dutra apud Kretzer (2007, p.18) traz que:

[...] as pessoas passaram de ser encaradas como um simples recurso para as organizações, devido As grandes mudanças que ocorreram nas Últimas décadas, principalmente no que tange as estruturas organizacionais, padrões de comportamento e culturais. As pessoas passam a ter um papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação de seu projeto profissional e pessoal. A empresa, cabe estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam trabalhar da melhor forma possível. O resultado é uma maior flexibilidade, melhoria da relação entre pessoas e a eficiência organizacional.

Trata o autor da estimulação, motivação, anseios e perspectivas, metas da empresa em estudo, uma vez que os índices nacionais informam a falta de capacitação para cargos e funções, habilidades e competências que se adequem às novas tecnologias, oferecendo, inclusive, cursos preparatórios para o ingresso de milhões de desempregados no país.

Na análise comparativa dos autores, conclui-se que o empregado é realmente patrimônio da empresa, assim devendo ser tratado, e que o plano de cargos, carreira e salários contendo incentivos para capacitação é a melhor forma de se manter segurança para a empresa e ser vista com bons olhos pelos clientes. A satisfação do conhecimento servirá para

sempre ao trabalhador, pois a carência e o sedentarismo em adquirir novos conhecimentos podem trazer a esses prejuízos como um salário de ajudante, quando, despertado, poderá elevar conhecimentos, capacitá-lo para novas funções e melhor satisfação e qualidade de vida.

A fundamentação teórica/teoria de base é o suporte onde se busca apresentar os elementos da pesquisa e sua fundamentação com base na proposta do pesquisador, fundamentos para os Di e afirmação das hipóteses apresentadas.

## **2.2 Dos objetivos do empregador**

O empregador, a partir da distribuição de filiais busca com mais severidade a prestação e atendimento ao cliente, o que só é possível se o colaborador estiver satisfeito e executando a função ou atribuições concernentes às suas habilidades e conhecimentos (KRETZER, 2007).

Para a execução de atividades, necessário foram treinamentos e capacitações, todavia, a evolução do trabalho prestado deve ser analisada como elevação de grau na remuneração e na ascensão funcional da empresa (LIMA *et al*, 2008).

A partir do momento em que o homem começou a explorar a terra e produzir, reconhecendo assim o livre comércio. Embora o regramento exija critérios, que são possíveis contratar, ampliar e criar negócios dentro da empresa, dentro de um cronograma que envolve o consumidor final (MOREIRA *et al*, 2016).

## **2.3 Das atribuições do setor de Recursos Humanos**

Em grau de relevância dentro da empresa, o máximo, vez que controla a entrada e saída de pessoas, o que pode gerar danos irreversíveis com condutas não aceitáveis, além da danificação de produtos e ou serviços. (RATNER, 2001).

Possuem também o RH o compromisso de organização funcional e registros, importantes para empregador e empregado. No critério cargos e funções, estes são de livre arbítrio da diretoria na sua construção para aplicabilidade, definindo cargos, funções e remuneração, que devem preencher aos critérios exigidos, tendo a lei como suporte para que não sejam violadas normas trabalhistas e ou direitos adquiridos do trabalhador. (WEIL, 1978).

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

Devido à divisão do trabalho e à conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização – seja em quantidade, seja em qualidade – são estabelecidas através de um esquema de descrições específicas de cargos. (CHIAVENATO, 1997).

A descrição de cargos e salário é o melhor caminho para a organização de pessoas dentro de uma empresa.

### **2.4.1 Descrição de cargos**

Para se conhecer o conteúdo de um cargo, torna-se necessário descrevê-lo.

Segundo Chiavenato (1997, p.313):

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das

atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) os aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

A tabela abaixo apresenta a descrição de cargos seguida para a pesquisa de campo:

Tabela 1 – Descrição de Cargos

DESCRIÇÃO DE CARGOS – NÍVEL DOS CARGOS E ATRIBUIÇÕES		
DESCRIÇÃO DO CARGO	Título do cargo Posição do cargo no organograma	a) Nível do cargo b) Subordinação c) Supervisão d) Comunicações colaterais
	Conteúdo do cargo	Tarefas ou atribuições: a) Semanais b) Mensais c) Diárias d) Anuais e) Esporádicas

Fonte: Chiavenato (1997, p.316)

A tabela a seguir foi utilizada para as entrevistas aos colaboradores.

REQUISITOS: MENTAIS, FÍSICOS, RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO			
Análise do cargo	Aspectos extrínsecos	Fatores de especificações	<b>REQUISITOS MENTAIS</b> a) Instrução essencial necessária b) Experiência anterior necessária c) Iniciativa necessária d) Aptidões necessárias <b>REQUISITOS FÍSICOS</b> a) Esforço físico necessário b) Concentração necessária; c) Complexão física necessária <b>RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS</b> a) Por supervisão de pessoal b) por materiais e equipamentos c) por métodos e processos d) por dinheiro, títulos ou documentos e) Por informações confidenciais f) por segurança de terceiros <b>CONDIÇÕES DE TRABALHO</b> a) Ambiente do trabalho b) Riscos envolvidos

Tabela 2 – Abrangência da descrição e da análise de cargos

Fonte: Chiavenato (1997, p.316)

Na estrutura da análise de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante. (CHIAVENATO, 1997).

#### 2.4.2 Requisitos do Cargo

Nos requisitos mentais encontra-se inseridos a instrução essencial, experiência anterior essencial, adaptabilidade ao cargo, iniciativa necessária e aptidões necessárias. (SARATHY *et al*, 1981).

Nos requisitos físicos tem-se o esforço físico necessário, concentração visual, destreza ou habilidade e compleição física necessária. (SARATHY *et al*, 1981).

No critério responsabilidade encontra-se a supervisão de pessoal, material, ferramental ou equipamento, dinheiro, títulos ou documentos, contatos internos e externos e informações confidenciais. (HOYLER, RAMOS, 1966).

## 2.5 Métodos de Descrição e Análise de Cargos

A descrição de análise de cargos é responsabilidade de linha e função de staff, ou seja, a responsabilidade pelas informações prestadas é unicamente da linha, enquanto a prestação de serviços de observação e arranjo das informações é responsabilidade de staff, representado inicialmente pelo analista de cargos. (CHIAVENATO, 1997).

Os métodos mais amplamente utilizados para descrição e análise de cargos costumam ser a observação direta, questionário, entrevista direta e métodos mistos e no presente estudo, foi de questionário.

### 2.5.1 Fases da análise de cargos

As fases da análise de cargos compreendem o planejamento, preparação e execução.

Tabela 03 – Fases da análise de cargos

<b>FASES DA ANÁLISE DE CARGOS</b>	
<b>PLANEJAMENTO</b>	Determinação dos cargos a serem descritos; Elaboração do organograma de cargos; Elaboração do cronograma de trabalho; Escolha do método de análise a ser aplicado; Seleção de fatores de especificações a serem utilizados na análise, que é feita na base conjunta de dois critérios; Dimensionamento dos fatores de especificações Graduação dos fatores de especificações.
<b>PREPARAÇÃO</b>	Recrutamento, seleção e treinamento dos analistas de cargos que comporão a equipe de trabalho; Preparação do material de trabalho Preparação do ambiente colheita de dados prévios
<b>FASE DE EXECUÇÃO</b>	Colheita de dados sobre os cargos através do método de análise escolhido com o ocupante do cargo; Triagem dos dados obtidos; Relação provisória da análise do cargo pelo analista de cargos; Apresentação da redação provisória da análise ao supervisor imediato, para ratificação ou retificação.

Fonte: Chiavenato (1992, p.202).

### 2.5.2 Fatores de Avaliação de Cargos

Nos critérios para a avaliação de cargos, serão apresentadas tabelas contendo os requisitos para cada cargo, atendendo às normas da CLT, Segurança do Trabalho e Legislações vigentes, entre estas, a apresentação dos documentos admissionais e confirmação dos dados apresentados.

Tabela 3: Fatores de Avaliação – Requisitos Mentais

REQUISITOS MENTAIS		
FATOR 1		
INSTRUÇÃO NECESSÁRIA – 1		
Avaliação do nível de escolaridade requerido para ocupar o cargo e exercer corretamente suas atribuições.		
GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	10
B	ENSINO MÉDIO COMPLETO	30
C	SUPERIOR COMPLETO	50

FATOR 2		
EXPERIÊNCIA ANTERIOR – 2		
Determina o tempo de experiência prática, normalmente exigida para o desempenho do cargo, mensurada com base na vivência profissional que habilita o candidato ou o ocupante do cargo para exercê-lo com eficiência e maturidade.		
GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	NENHUMA EXPERIÊNCIA	5
B	MENOS DE 1 ANO DE EXPERIÊNCIA	15
C	DE 1 A 2 ANOS DE EXPERIÊNCIA	25

FATOR 3		
HABILIDADES NECESSÁRIAS – 3		
GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Requer poucas habilidades relacionadas ao processo das tarefas do cargo como: rapidez e aptidão ao cargo.	5
B	Requer algumas habilidades a mais do que as descritas no “grau A” como: boa memória, comunicação e ser paciente.	20
C	Requer além das habilidades descritas nos “graus A e B”, outras como: poder de persuasão, flexibilidades.	35

FONTE: O AUTOR

Tabela 4: Fatores de Avaliação - Requisitos Físicos

REQUISITOS FÍSICOS		
FATOR 4		
ESFORÇO FÍSICO NECESSÁRIO – 4		
Apura o grau de esforço muscular despedido na execução das tarefas diárias e o cansaço físico no final da jornada de trabalho.		
GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	NÃO REQUER ESFORÇO FÍSICO	5
B	NECESSÁRIO POUCO ESFORÇO FÍSICO	10
C	NECESSÁRIO MUITO ESFORÇO FÍSICO	15

Fonte: O PESQUISADOR

FATOR 5		
DESENVOLVIMENTO EM GRUPO - 5		
Refere-se à habilidade de relação pessoal e interpessoal com o grupo.		
GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	O CARGO NECESSITA DE BAIXO RELACIONAMENTO COM OUTROS CARGOS	15
B	O CARGO NECESSITA DE MÉDIO RELACIONAMENTO COM OUTROS CARGOS E EM EQUIPE	30
C	O CARGO NECESSITA DE ALTO RELACIONAMENTO COM OUTROS CARGOS E ALTA INTERAÇÃO EM EQUIPE	45

FONTE: O AUTOR

Tabela 004 – Fatores de avaliação de cargos para contratação

Cargo	Instrução Necessária	Experiência Anterior	Habilidades Necessárias	Esforço físico necessário	Desenv..em grupo	TOTAL
-------	----------------------	----------------------	-------------------------	---------------------------	------------------	-------

Gerente	50	25	35	5	45	160
Vendedor	30	25	35	10	45	145
Tesoureiro	50	25	35	5	45	160
Caixa	30	25	35	10	45	145
Contador	50	25	35	5	45	160
Diretor Financeiro	50	25	35	5	45	160
Diretor D.R.H.	50	25	35	15	45	170
Faturamento	50	25	20	5	30	130
Cobrança	30	25	35	5	45	140
Chefe de Depósito	30	25	35	10	45	145
Conferente de validade	10	15	20	5	30	80
Operador de Empilhamento	10	25	5	15	15	80
Braçal	10	25	20	15	30	100
Chefe de Transporte	30	25	35	10	30	130
Ajudante de Motorista	10	25	20	15	15	85
Auxiliar de Serviços Gerais	10	5	5	10	15	45
Faxineira	10	5	5	10	15	45

Fonte: O autor

Tabela 05 – PONTUAÇÃO E SALÁRIOS

Cargo	SALÁRIO MÍNIMO COMÉRCIO	PONTUAÇÃO	TOTAL SALÁRIO
Gerente	968,00	160	3.441,00
Vendedor	968,00	145	3.119,00
Tesoureiro	968,00	160	3.441,00
Caixa	968,00	145	3.119,00
Contador	968,00	160	3.441,00
Diretor Financeiro	968,00	160	3.441,00
Diretor D.R.H.	968,00	170	3.656,00
Faturamento	968,00	130	2.796,00
Cobrança	968,00	140	3.011,00
Chefe de Depósito	968,00	145	3.119,00
Conferente de validade	968,00	80	1.720,00
Operador de Empilhamento	968,00	80	1.720,00
Braçal	968,00	100	2.151,00
Chefe de Transporte	968,00	130	2.796,00
Ajudante de Motorista	968,00	85	1.828,44
Auxiliar de Serviços Gerais	968,00	45	968,00
Faxineira	968,00	45	968,00

Fonte: O AUTOR

Tabela 06 – Equilíbrio interno e externo de salários

Cargo	SALÁRIO MÍNIMO COMÉRCIO	PONTUAÇÃO	Equilíbrio Interno	Equilíbrio Externo
Gerente	968,00	160	3.441,00	7.810,34
Vendedor	968,00	145	3.119,00	1.893,90
Tesoureiro	968,00	160	3.441,00	
Caixa	968,00	145	3.119,00	1.450,00
Contador	968,00	160	3.441,00	6.321,12
Diretor Financeiro	968,00	160	3.441,00	16.942,32
Diretor D.R.H.	968,00	170	3.656,00	16.942,32
Faturamento	968,00	130	2.796,00	3.992,42
Cobrança	968,00	140	3.011,00	3.992,42
Chefe de Depósito	968,00	145	3.119,00	4.443,95
Conferente de validade	968,00	80	1.720,00	3.104,34
Operador de Empilhamento	968,00	80	1.720,00	1.748,00
Braçal	968,00	100	2.151,00	1.330,54
Chefe de Transporte	968,00	130	2.796,00	2.115,56
Ajudante de Motorista	968,00	85	1.828,44	1.508,69
Auxiliar de Serviços Gerais	968,00	45	968,00	1.330,54
Faxineira	968,00	45	968,00	1.330,54

Fonte: O AUTOR

No que se refere a metas, a organização inseriu na programação de 2020 a intervenção, vez que conta com mais itens que buscará inserir, aproximando-se cada vez mais da tecnologia para registros e avanços.

## 2.6 Remuneração

No conceito tem-se a enfatizar a remuneração fixa e variável, funcional e por habilidade, por resultados e competência, estabelecendo-se vantagens e desvantagens (FAVARIM, 2011).

Registra-se a remuneração pelo trabalho há décadas ou séculos, uma vez que o trabalho sem remuneração pode ser voluntário e em casos específicos, se enquadra no trabalho escravo.

Chiavenato apud Favarim (2011, p.2009) entende que:

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma remuneração adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

A remuneração possui três variantes, sendo o conjunto de parcelas contra prestações recebidas, sendo salário e remuneração baseada na natureza genérica da remuneração e na específica do salário e a baseada em conceitos jurídicos que entendem tratar o salário de parcelas contra prestações devidas e pagas pelo empregador ao empregado (DELGADO, apud FAVARIN, 2009).

Assevera Martins (2008, p.862): “[...] a remuneração fixa como a que pode ser estipulada em quantia certa, invariável e calculada em unidade de tempo [...]”.

Em se tratando da remuneração funcional tratam de uma modalidade de remuneração fixa, com fundamento nos modelos Ford e Taylor que se basearam na padronização do trabalho (FAVARIN, 2009).

Na remuneração variável, pode-se afirmar alterações e flexibilizações a partir da globalização por parte das organizações em optar por novas formas de remunerar os empregados a partir dos critérios habilidades e competências, criatividade, valorando o indivíduo e acreditando-se em bons resultados.

A remuneração variável tem como foco principal as pessoas no sentido de compensação pelas habilidades desenvolvidas, desempenho e resultados alcançados (ARAÚJO apud FAVARIN, 2009).

A remuneração variável de uma empresa se distingue por diversos fatores, entre eles os eleitos como prioritários ao empregador como a confiança, eficiência, assiduidade, contribuição para a organização, participação para o resultado final que é a satisfação do cliente e o lucro.

Com base nos objetivos de recursos humanos e da empresa, as estratégias de remuneração variáveis devem ser flexíveis e adaptáveis a novas tendências ou influências, estas, internas ou externas. Na prática, a remuneração variável está ligada à dinâmica da empresa, considerando-se atribuições e hierarquia. Na remuneração por resultados, uma também modalidade utilizada, existe a necessidade de uma padronização e critérios estabelecidos, e a todos deve ser dada a mesma oportunidade para desempenho das atividades. Trata-se de uma modalidade com tendência a queixas. (OLIVEIRA, 2001).

Em se tratando da remuneração por habilidades, trata esta da capacidade do trabalhador em realizar atividades e administrar responsabilidades ou funções, vincula o empregado à sua habilidade, independentemente do cargo (ARAÚJO, 2006).

Na remuneração por competência, o conhecimento, comportamentos e atitudes profissionais para com a função são relevantes, podendo haver salários diferentes para mesmos cargos, desde que dentro de uma meta (CHIAVENATO, 2002).

Quanto à remuneração estratégica, está se funda no ambiente organizacional de análise entre os sistemas fixo e variável.

Assim, nem a remuneração fixa ou a remuneração variável possuem caráter estratégico, vez que não tratam do relacionamento entre empregador e empregado, quesito indispensável para um saldável comprometimento entre as partes.

Na administração de salários de uma empresa, busca-se, entre os objetivos, estabelecer o equilíbrio interno dos salários, proporcionando-se a cada empregado um salário satisfatório e com suas atribuições e com a complexidade do seu cargo, considerando-se p mérito individual, conjuntamente à habilidade, função e desenvolvimento, dentro dos parâmetros dos outros cargos da empresa e promover o equilíbrio externo dos salários, levando-se em consideração os níveis salariais do mercado aos níveis de cargos em comparação ou paradigma (HOYLER, RAMOS, 1966).

Para Rattner (1966, p.2):

Nas últimas décadas e a partir desses pressupostos, foram introduzidas em muitas empresas industriais melhorias diretas nas condições operárias, medidas geralmente denominadas "benefícios" (*fringebenefits*), cujo objetivo principal é conseguir a adesão dos operários à empresa, sua melhor integração e, em última consequência, níveis mais altos de produção. A finalidade dessa prática é mudar a relação puramente econômica, em que o salário, símbolo de alienação, seria completado ou substituído parcialmente por um "benefício".

Há de se ressaltar a necessidade de melhorar a qualificação da mão de obra com objetivo de se alcançar melhor qualidade e produtividade dentro da empresa, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, vez que os salários da categoria profissional determinados pela categoria, convênios ou dissídios podem influenciar na decisão de mudança de emprego.

Para que ocorra o equilíbrio interno e externo de salários em uma empresa, a compensação é a transação entre o homem e a organização, empregado e empregador, incluindo uma diversidade de fatores, entre estes os psicológicos, sociológicos, organizacionais, econômicos, políticos, éticos e institucionais (ALBUQUERQUE, 1984).

Para Franco apud Albuquerque *et al* (1984), o objetivo de um modelo de remuneração é o equilíbrio interno e externo alcançado a partir dos motivos para as diferenças salariais fundadas em quesitos como responsabilidade do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, qualificação, entre outros fatores.

Deverá buscar a empresa, sistema de remuneração que atenda às necessidades individuais e coletivas dos empregados, podendo esta forma ser enquadrada nas modalidades fixa ou variável. Existem posicionamentos diversos acerca das modalidades fixa ou variável, ressaltando que a remuneração fixa traduz o equilíbrio interno e externo da organização e ao mesmo tempo se torna ineficaz pela falta de motivação, incentivo, que podem motivar e elevar o desempenho do trabalhador.

## 2.7Salário

Na administração de salários de uma empresa, busca-se, entre os objetivos, estabelecer o equilíbrio interno dos salários, proporcionando-se a cada empregado um salário satisfatório e com suas atribuições e com a complexidade do seu cargo, considerando-se p mérito individual, conjuntamente à habilidade, função e desenvolvimento, dentro dos parâmetros dos outros cargos da empresa e promover o equilíbrio externo dos salários, levando-se em consideração os níveis salariais do mercado aos níveis de cargos em comparação ou paradigma (HOYLER, RAMOS, 1966).

Para Rattner (1966, p.2):

Nas últimas décadas e a partir desses pressupostos, foram introduzidas em muitas empresas industriais melhorias diretas nas condições operárias, medidas geralmente denominadas "benefícios" (*fringebenefits*), cujo objetivo principal é conseguir a adesão dos operários à empresa, sua melhor integração e, em última consequência, níveis mais altos de produção. A finalidade dessa prática é mudar a relação puramente econômica, em que o salário, símbolo de alienação, seria completado ou substituído parcialmente por um "benefício".

Há de se ressaltar a necessidade de melhorar a qualificação da mão de obra com objetivo de se alcançar melhor qualidade e produtividade dentro da empresa, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, vez que os salários da categoria profissional determinados pela categoria, convênios ou dissídios podem influenciar na decisão de mudança de emprego.

### **2.7.1 Equilíbrio Interno e Externo de Salários**

Para que ocorra o equilíbrio interno e externo de salários em uma empresa, a compensação é a transação entre o homem e a organização, empregados e empregador, incluindo uma diversidade de fatores, entre estes os psicológicos, sociológicos, organizacionais, econômicos, políticos, éticos e institucionais (ALBUQUERQUE, 1984).

Para Franco apud Albuquerque *et al* (1984), o objetivo de um modelo de remuneração é o equilíbrio interno e externo alcançado a partir dos motivos para as diferenças salariais fundadas em quesitos como responsabilidade do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, qualificação, entre outros fatores.

### **2.7.2 Modelo de comparação de cargos**

A comparação e avaliação de cargos é parte relevante no RH de uma empresa, que se encarrega da administração dos salários e remunerações, juntamente à análise e descrição dos cargos, o que torna possível a avaliação dos salários e plano de cargos e salários para incentivos.

Segundo Malferrari (1970, p.1):

A administração de salários, por sua vez, ocupa um dos lugares mais importantes na administração das empresas, quer exista formalmente, com encarregados e técnicos que tratam do assunto de modo sistemático, quer informalmente, quando inúmeras pessoas se preocupam com os salários e ordenados pagos, mas pouco podem fazer por não saberem exatamente o que fazer. O fato é que as diretrizes nesse setor variam profundamente de uma empresa para outra, e, mesmo dentro de uma empresa, de uma ocasião para outra. Essa incerteza afeta, a custos não pequenos, toda a organização, seu pessoal e suas operações. É evidente, então, que um problema básico de administração será estabelecer uma administração salarial de fato.

Para a elaboração dos cargos, a forma simplificada traz facilidade de compreensão, regramento que pode ocorrer a partir do critério de pontos, outro método também seria a produtividade.

Em se tratando de cargos, entende Weil (1978, p.3) que:

Primeiro passo: Estabelecer um quadro geral para determinada carreira - constituída de uma série de cargos, dos quais cada um dá acesso ao imediatamente superior, para todos os anos dentro do período do horizonte de planejamento. Em cada quadradinho do quadro coloca-se o número de empregados (grifo nosso).

Segundo passo: Começa-se no quadradinho inferior à direita, correspondente ao cargo mais alto da carreira e verifica-se quantas pessoas devem ser promovidas para

preencher as vagas, oriundas de sua parte de saída e eventual promoção (grifo nosso).

Busca-se a o pressuposto de ascensão de cargos, vez que as vagas poderão ser preenchidas pelos colaboradores por meio de promoção interna, desde que preenchidos os requisitos do plano de cargo e salários da empresa, ao viés de se buscar no mercado profissional para o preenchimento do cargo.

Weil (1978, p.4) apresenta falhas que podem ocorrer durante o processo:

- a) saem mais funcionários que o esperado, chamados pelo mercado de trabalho em expansão e por salários compensadores;
- b) saem menos funcionários que o esperado, por desemprego generalizado no mercado de trabalho, tornando impossível promover gente já treinada;
- c) a expansão prevista não se realiza, ou se realiza de uma maneira diferente;
- d) o pessoal treinado para promoção sai em número acima da média;
- e) todo um grupo de pessoal se torna obsoleto na empresa, e há deslocamentos internos.

Os riscos são possíveis, porém, os benefícios acreditam-se relevantes dentro do quadro de colaboradores da empresa.

## **2.8 Tipos de remuneração variável**

A remuneração variável de uma empresa se distingue por diversos fatores, entre eles os eleitos como prioritários ao empregador como a confiança, eficiência, assiduidade, contribuição para a organização, participação para o resultado final que é a satisfação do cliente e o lucro.

Com base nos objetivos de recursos humanos e da empresa, as estratégias de remuneração variáveis devem ser flexíveis e adaptáveis a novas tendências ou influências, estas, internas ou externas.

Segundo Melo (2019, p.1): “Quando falamos sobre ligar metas à remuneração de maneira direta, nos referimos à insistência de algumas empresas em associar o batimento de metas à remuneração de maneira matemática”.

Dos sistemas têm sido mais utilizados, o PLR e o Programa de Premio por Desempenho.

Em uma das modalidades de remuneração variável o funcionário é contemplado com o lucro da empresa, neste caso, a Petrobrás. Todavia, existem óbices ainda no programa que faz discriminação entre homens e mulheres.

Na prática, a remuneração variável está ligada à dinâmica da empresa, considerando-se atribuições e hierarquia.

### **2.8.1 Benefícios**

Segundo Melo (2019, p.2), no que se refere aos benefícios da remuneração variável, assevera que: “É necessário que gestores e funcionários estabeleçam metas relevantes, alinhadas com o negócio e ambiciosas”.

Prossegue o autor (2019, pp. 2-3):

Após combinarem metas, precisam acompanhá-las semanalmente (ou quinzenalmente) em reuniões de time, passando por cada uma das metas, seu status, próximos passos etc. O funcionário precisa ser responsável pela meta, e quem garante isso é o seu gestor direto. Ambos precisam avaliar de maneira honesta e

transparente se as metas foram batidas. Mas, em última instância, quem dirá se Hermes ou Renato tiveram mais ou menos performance serão os gestores, após avaliarem em conjunto seus números, a economia do País, os negócios gerados pelo CEO da empresa, e todos os outros fatores observados durante o ano. É essa sua função

Entre os benefícios a possibilidade do empregado em calcular seu rendimento baseado na sua produção ou trabalhos extraordinários. Entre os benefícios, a facilitação na identificação dos pontos fortes e fracos de cada um dos colaboradores, a relevância dos treinamentos que se tornam útil para cada cargo e função, a motivação e o potencial individual de cada um dos colaboradores para galgar cargos na empresa, quando todos ganham.

### 3.METODOLOGIA

No método foi aplicado entrevista a partir de formulários entregues aos colaboradores da empresa NASAPAN matriz e filiais.

No que se refere ao plano e delineamento da pesquisa, a execução de um delineamento de pesquisa deve ser realizada a partir da análise do tipo de pesquisa, amostragem, instrumentos utilizados na coleta de dados, procedimentos utilizados na coleta de dados e procedimentos para análise e interpretação de dados.

Para a pesquisa foi aplicado o método exploratório descritivo (estudo de caso). Trata-se de pesquisa abrangente, permitindo a análise do problema pesquisado em relação aos aspectos econômicos, sociais, profissionais, de conhecimento, habilidades e competências entre os diferentes cargos. (Rodrigues, 2006).

A pesquisa se enquadra no modelo delineamento denominado pesquisa de levantamento, caracterizada pela investigação direta com pessoas. Funda-se nas informações colhidas de um grupo significativo de pessoas acerca de uma problemática em prol de uma intervenção (Rodrigues, 2006).

A delimitação da área ou população alvo de estudo compreende os colaboradores da empresa NASAPAN matriz em Ji-Paraná e filiais, com o objetivo de estruturação do plano de cargos, carreira e salários.

O universo da pesquisa constitui-se com os funcionários da empresa NASAPAN alimentos, no ano de 2019, no total de 92 colaboradores entre matriz e filial.

Na análise quantitativa, será elaborada tabela de plano de cargos e salários onde serão inseridos os 92 colaboradores em atividade. Procede-se à análise quantitativa e projetam-se os dados para o universo pesquisado (Salomon, 1999).

Segundo Wanderley (1999, p.35): “Baseia-se nas informações colhidas de um grupo significativo de pessoas acerca de um problema; procede-se à análise quantitativa e projetam-se esses dados para o universo pesquisado”.

Na coleta de dados, estes foram realizadas individualmente, após explanação do objetivo da pesquisa e da necessidade de se instalar o plano de cargos, carreira e salário na empresa.

Após a pesquisa, as entrevistas foram selecionadas por cargos, departamentos, funções, atribuições, habilidades e competências. Utilizou-se a tabela a seguir:

Tabela 4: Instrumentos de coleta de dados

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS		
Objetivos	Procedimentos	Procedimentos de aplicação

Apresentação do projeto e hipóteses	Reunião com os sócios e diretores de departamentos;	Levantamento do número de colaboradores incluídos e excluídos do estudo;
Demonstrativo dos resultados na qualificação, remuneração e benefícios	Apresentação do projeto aos chefes de departamentos;	Entrega de impressos contendo as informações acerca da pesquisa;  Entrega de questionário para atualização de dados de cada colaborador participante;
Apresentação do projeto à Diretoria e chefes de departamentos	Relatório sobre benefícios, vantagens e desvantagens do projeto	Recebimento dos dados informados para a conclusão do projeto e execução

Fonte: (Severino, 1996; Salvador. 1986)

Para a análise dos dados coletados foram utilizadas técnicas e métodos do comportamento humano com o objetivo de verificação das hipóteses a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas.

Flick apud Mozatto e Grzybovski (2011, p.12) traz que: “A triangulação tem sido amplamente discutida e muito bem aceita, tanto na coleta como na análise de dados e supera as limitações de um método único, por combinar diversos métodos e dar-lhes igual relevância”.

Acerca da relevância de uma pesquisa, Creswell apud Mozatto e Grzybovski (2011, p.9) apresentam estratégias para confirmar a exatidão dos resultados da pesquisa qualitativa:

- a) Faça uma triangulação de diferentes fontes de informações de dados;
- b) Use conferências dos membros para determinar a precisão dos resultados;
- c) Use descrição rica e densa para transmitir os resultados;
- d) Esclareça os vieses que o pesquisador traz para o estudo;
- e) Apresente informações negativas ou discrepantes que vão contra os temas;
- f) Passe um tempo prolongado no campo;
- g) Use interrogatório de pares para aumentar a precisão do relato;
- h) Use um auditor externo para rever o projeto todo.

A lista foi utilizada para se alcançar os objetivos e confirmar as hipóteses, ou seja, englobando toda a pesquisa, distribuindo-as através da metodologia da pesquisa.

Quanto à triangulação metodológica, bom frisar que as técnicas foram utilizadas a partir dos princípios pertinentes e só depois de confirmados os dados foram apresentados os resultados.

A tabela a seguir traz o planejamento de cargos da empresa NASAPAN.

Tabela 005 – Planejamento dos cargos

<b>PLANEJAMENTO DOS CARGOS</b>
--------------------------------

<b>CARGOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sócios</li> <li>b) Gerente</li> <li>c) Vendedor (externo/interno)</li> <li>d) Tesoureiro</li> <li>e) Caixa</li> <li>f) Contador</li> <li>g) Diretor Financeiro</li> <li>h) D.R.H.;</li> <li>i) Faturamento</li> <li>j) Cobrança</li> <li>k) Chefe Depósito</li> <li>l) Conferente de validade</li> <li>m) Operador de Empilhamento</li> <li>n) Braçal</li> <li>o) Chefe Transporte</li> <li>p) Motorista</li> <li>q) Ajudante de Motorista</li> <li>r) Auxiliar de serviços gerais</li> <li>s) Faxineira</li> </ul>
---------------	---

Fonte: o autor

O planejamento de atribuições para cada cargo encontram-se destacados na tabela (anexo II)

A elaboração do plano de cargos, salários e carreira proposto encontra-se demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 006 – Plano de cargos, salários e carreira

<b>PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRA</b>					
<b>CARGO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>GRATIFICAÇÃO PELA FUNÇÃO</b>	<b>COMISSÃO</b>	<b>GRATIFICAÇÃO ESCOLARIDADE</b>	<b>GRATIFICAÇÃO TEMPO DE SERVIÇO</b>
Sócios					
Gerente					
Vendedor					
Tesoureiro					
Caixa					
Contador					
Diretor Financeiro					
DRH					
Faturamento					
Cobrança					
Chefe do Depósito					
Conferente de Validade					
Operador de Empilhamento					
Braçal					
Chefe Transporte					
Motorista					
Ajudante de Motorista					
Braçal					
Serviços gerais					

Fonte: o autor

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A empresa conta atualmente com 96 colaboradores. Entre estes, foram selecionados por habilidades, competência, desempenho e enquadrados dentro de um fluxograma de obrigações, subordinação e possibilidades para galgar méritos dentro da empresa.

O impacto financeiro não foi analisado como óbice para a equipe de diretores, haja vista a intenção em manter e zelar pela continuidade de trabalho e dos resultados no retorno.

A bibliografia foi realizada a partir de estudos realizados, artigos, livros, pesquisas de campo realizadas e monografias, sendo o método de revisão bibliográfica.

Para os empreendedor, as vantagens do plano de cargos e salários são as pretensões do colaborador em galgar cargo com melhor remuneração preenchendo os requisitos necessários, ou seja, desafiar habilidades e competência dentro da modalidade evolução de conhecimento através de cursos e capacitações.

Para os colaboradores, as vantagens e a satisfação do plano de cargos e salários é o reconhecimento da dedicação, preparação, estudos, cursos de aperfeiçoamentos e conclusão do ensino superior ao anseio de oportunidades.

A organização da empresa, juntamente com os diretores de departamentos aprovaram o método e tabela apresentada, haja vista os critérios de seleção para se pleitear cargos diante da contratação e/ou dispensa.

As metas do empreendedor é 2020/2021, uma vez que o estudo abriu um leque de necessidades de adequação ao método já utilizado, levando-o aos profissionais para análise e grau de danos econômicos, impacto financeiro, e possibilidade de dar cumprimento dentro do encaixe dos métodos já utilizados.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ainda não teve a intervenção realizada, todavia, teve recebimento positivo pela diretoria da empresa, que buscará aperfeiçoar o projeto dentro da modalidade já existente.

Falou-se do impacto econômico, mas este se fez menor, segundo os diretores entrevistados, pela satisfação e entendimento da relevância de cada cargo dentro do perfil apresentado e exigido pelo empreendedor.

Para o curso, o conhecimento de orientação e conhecimento se juntaram na prática para se fazer considerações acerca de negócios que podem ter melhor desenvolvimento em suas atividades com retorno nos lucros.

#### REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Características da estrutura salarial e aspectos comportamentais em instituições de P & D: relato de uma pesquisa**. Rev.

Adm.empres.vol.24 n. 4, São Paulo Oct/Dec. 1984. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901984000400011> > Acesso em abril 2019.

ARAUJO, Luiz C.G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BROCHIER, Rita de Cássia da Rosa Sampaio. BORGES, Maria de Lourdes. AZAMBUJA, Fernanda Maitê Azambuja. **DESENHO DE CARGOS DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS E SUA RELAÇÃO COM UM MODELO FUNCIONALISTA**

**DE GESTÃO** Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.1, n.3, Maio/Agosto – 2014 ISSN: 2319-0639 Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.1, n.3, Janeiro/Abril – 2014 Página | 87. Disponível em: <file:///D:/Users/Sony%20Vaio/Downloads/2724-9627-1-PB.pdf> Acesso em abril 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4.ed.-São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Ed.Compacta, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas.: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar os resultados**. 6. ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.

FABRÍCIO, Ana Carla. BRITZKE, Janete Fátima.

**Estudo das descrições de cargos em uma empresa do varejo**. Disponível em: <www.fema.com.br/.../FABRICIOA.ESTUDO-DAS-DESCRIÇÕES-DE-CARGOS-EM-> Acesso em aril 2019.

FAVARIN, Flávia Negri. **Remuneração e salário**. *Revista de ciências gerenciais*. Vol.15n.21, ano, 2011. Disponível em:<file:///D:/Users/Sony%20Vaio/Desktop/2246-8646-1-PB.pdf> Acesso em abril 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. SP: Atlas, 1994. <http://www.fema.com.br/sitenovo/wp-content/uploads/2017/04/FABRICIOA.ESTUDO-DAS-DESCRI%C3%87%C3%95ES-DE-CARGOS-EM-UMA-EMPRESA-DO-VAREJO.pdf>> Acesso em abril 2019.

HOYLER, Siegfried. RAMOS, Oswaldo de Paula. **Análise de uma curva de salários**. Ver. *Adm.empres.vol.6n. 19* São Paulo Apr/June 1966. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901966000200004> > Acesso em abril 2019.

KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa automatizada. Disciplina Estágio Supervisionado** — CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Área de concentração em Recursos Humanos. Disponível em:<<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF>> Acesso em abril 2019.

LIMA, Gilvaneide Maria de . MACHADO, Daniela. ESTENDER, Antonio Carlos. **Plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos**. 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf>> Acesso em abril 2019.

MALFERRARI, Carlos José. **Métodos e Fases da Avaliação de Cargos.** Ver. adm. empres. vol. 10 n. 3 São Paulo July/Sept 1970. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901970000300001> Acesso em abril 2019.

MELO, Francisco S. Homem de. **A perigosa relação entre metas e remuneração.** Disponível em: <<https://itforum365.com.br/a-perigosa-relacao-entre-metas-e-remuneracao/>> Acesso em julho 2019.

MOREIRA, Patrícia Alves. BENTO, Paulo André Oppici. BORGES, Roselaine Cristina. MURITIBA, Patrícia Morilha. **Modelo de remuneração na gestão de pessoas: A estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios?** FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL ISSN 2175-5825 SÃO PAULO, V.8, N.3, P. 03 – 31, SET/DEZ 2016. Disponível em: <<https://revistafuture.org/FSRJ/article/download/275/381>> Acesso em abril 2019.

MOZATTO, Anelise Rebelato. GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de dados qualitativos no campo da administração potencial de desafios.** V.15, n.4; pp.731-747, jul/ago,2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac> RAC Acesso em maio 2019.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. **Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras.** Organ, Soc. vol. 18 n. 21 Salvador may/aug 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-923020001000200006>> Acesso em abril 2019.

RATNER, Heinrich. **Benefícios e motivação no trabalho.** Rev. adm. empres. vol. 6 n. 19 São Paulo, Apr/June/1966. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901966000200001> Acesso em abril 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: Guia para eficiência nos estudos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SARATHY, Ravi. BARBOSA, Jenny Dantas. **Fatores explicativos da permanência e saída do emprego.** Ver. Adm. Empre. vol. 21 n. 1 São Paulo Jan/Mar 1981. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000100002>> Acesso em abril 2019.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 9.ed.rev. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Elaboração e relatório de estudos científicos.** 11.ed.rev. e ampl. Porto alegre: Sulina, 1986. SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 20 ed.rev. ampl. São Paulo: Cortez, 1996.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **O que é universidade.** São Paulo: Brasiliense, 1999. WEIL, Kurt. **Planejamento e previsão de pessoal para os cargos.** Ver. adm. empres. vol. 18 n. 4 São Paulo Oct/Dec. 1978. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901978000400006>> Acesso em abril 2019.

**RAPHAEL BARBOZA TEIXEIRA**

**TEMA: PROPOSTA DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA NASAPAN ALIMENTOS  
LTDA NA CIDADE DE JI-PARANÁ, RONDÔNIA**

**QUESTIONÁRIO**

1.Qual o cargo você desempenha na organização?	
2.Descreva o que você faz.	
3.Quando você faz essa atividade? (diariamente, semanalmente ou mensalmente)	
4.Como você faz? Explique detalhadamente os métodos e utensílios que são utilizados	
5.Onde especificamente você desempenha suas atividades? (Local ou ambiente)	
6.Porque você faz essas atividades mencionadas? Elas implicam em quais objetivos e resultados?	
7.Quais os seus principais deveres (suas obrigações) e responsabilidades (você responde pelo que?)	
8.quais as condições físicas do seu trabalho?	
9.Quais as exigências físicas (força destinada ao exercício) e mentais que são exigidos no cargo?	
10.Qual a escolaridade, as experiências e as habilidades exigidas pelo cargo?	
11.Quem é o seu superior imediato e o que você reporta a ele?	
12.Quem são seus subordinados e explique o que eles reportam a você.	
13.Quais as dificuldades do seu cargo? Consegue relacionar?	

**ANEXO II – CARGOS E ATRIBUIÇÕES**

<b>CARGO: GERENTE GERAL (MATRIZ E FILIAIS)</b>	
<b>O QUE FAZ</b>	-Abrir o estabelecimento, promover a ligação de lâmpadas e equipamentos; -Recepção dos colaboradores; -Dar cumprimento à agenda diária; -Atender às solicitações dos setores subordinados e superiores; -Atender aos vendedores; -Visitar aos setores subordinados em busca de confirmar o bom funcionamento;
<b>QUANDO FAZ</b>	Conforme programado e agendado para o dia, exceto visitas de fornecedores que são constantes e sem agendamento;
<b>COMO FAZ</b>	Para a execução da atividade, são realizadas três a quatro vistorias diárias nos departamentos; _Levantamento das necessidades e prioridades e agendamento para inserilas na programação junto à diretoria. -Esclarece dúvidas e busca o bem estar dos colaboradores, sempre atentando para o bom funcionamento da empresa. .
	Faço por cumprimento ao meu contrato, de livre e espontânea vontade, buscando cumprir as determinações da organização e manter a ordem,

POR QUE FAZ	disciplina e qualidade ao consumidor.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Os deveres e responsabilidade são para com a organização, entre estes a organização dos departamentos, a manutenção das atividades individuais de cada colaborador e a boa representatividade da empresa para com os fornecedores e consumidores (atacado e varejo).
CONDIÇÕES DE TRABALHO	São modestas, dentro da possibilidade e realidade climática da região, não fugindo às normas de segurança, com os recursos necessários para o desempenho da atividade, mantendo-se equipamentos para uso de todos, conforme as exigências de lei.
REQUISITOS FÍSICOS	Percursos a pé, diligências aos departamentos, diligências em veículos para visitas ou entregas em casos de emergência, diligências a agências bancárias e órgãos públicos quando necessário.
REQUISITOS MENTAIS	Concentração, equilíbrio, segurança, organização e distribuição de atribuições dentro do respeito para se manter a ordem e bem estar dos colaboradores.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: A Diretoria, sempre presente que lida diretamente com a organização para o bom desempenho, tudo a partir do diálogo e respeito, prevendo e mantendo a agenda de obrigações. SUPERIORES: Diretoria. SUBORDINADOS: Contador, DRH, Financeiro, Cobrança, Chefe do depósito, Chefe do transporte, Motorista, Ajudante de Motorista, Zeladora, Faturamento, Vendedor (interno e externo), Caixas, Conferente de validade, Operadores de empilhadeira e braçal (ajudante de carregamento).
COMPLEXIDADES	Conhecimento administrativo, de relações humanas, de segurança do trabalho e normas acerca de cada atividade desempenhada pelos colaboradores evitando-se riscos e proporcionando o bem estar e cumprimento à legislação vigente.
<b>CARGO: CONTABILIDADE</b>	
O QUE FAZ	Atividades da contabilidade, notas fiscais de compras, vendas, recolhimento e abatimento de impostos, taxas, emolumentos, controle contábil e registro de livros fiscais da empresa matriz e filiais.
QUANDO FAZ	Diariamente, mantendo-se o agendamento conforme às solicitações, disponíveis e atualizados para fiscalizações e solicitações de certidões.
COMO FAZ	Em departamento único, equipamento tecnológico indispensável, armários e calculadoras, pastas catalogadas para fácil acesso quando solicitados documentos.
POR QUE FAZ	A empresa necessita de que sua organização contábil esteja em ordem, dentro das normas e legislação vigente para o seu bom funcionamento, evitando-se danos e multas por ação ou omissão.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	O dever inclui atualizar a diretoria sobre alterações da lei, criação de novos impostos, da previsão para recolhimento de impostos mensais, das necessidades de adequação, entre outras atribuições, manter a diretoria informada sobre a realidade contábil da empresa.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	As condições de trabalho enquadram-se nas estabelecidas ao profissional de contabilidade, disponibilizados os recursos tecnológicos e de acesso para controle contábil da empresa.
REQUISITOS FÍSICOS	O requisitos físicos são os do profissional de contabilidade, na modalidade escritório, e de diligências a setores públicos estaduais, municipais e federais conforme necessário para o bom andamento do trabalho.
REQUISITOS MENTAIS	Formação em contabilidade, concentração, organização, agendamento, relação com os departamentos interligados
SUPERIORIMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente e Diretoria quando solicitado. SUBORDINADO: No momento não possuem subordinados.
COMPLEXIDADES	Atualização contábil, leitura de atualizações legislativas, inovações, etc.
<b>CARGO: DIRETOR DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
	Recrutamento

O QUE FAZ	Entrevistas Distribuição de atribuições aos colaboradores do departamento Emissão da folha de pagamento Emissão dos recolhimentos trabalhistas Controle de horas extraordinárias e comissões Lançamentos de antecipações Registros em carteira de trabalho Registros na ficha individual do colaborador Atendimento individualizado a queixas, acidentes e pedidos Organizar o departamento para cumprimento da folha de pagamento e recolhimentos nos prazos de lei Agendamento sobre período de férias dos colaboradores para informes ao gerente para as remoções e substituições
QUANDO FAZ	Diariamente, trata-se de uma atividade contínua, que exige habilidade e comprometimento, haja vista exigir celeridade, organização, manutenção dos dados e registros, evitando-se multas ou insatisfação por parte dos superiores e colegas colaboradores.
COMO FAZ	Utilizando agendamento das atribuições para não perder prazos, distribuindo tarefas aos colaboradores do departamento, atenta à legislação trabalhista e aos cálculos na modalidade de lei.
POR QUE FAZ	Capacitação em Administração de empresas, o departamento é um setor que exige habilidade e conhecimento, promovendo as atividades conforme o conhecimento teórico e na legislação vigente, na modalidade e seguimento de organização da empresa. A atividade é realizada pelo comprometimento da profissão, por livre e espontânea vontade, tendo preenchidos os requisitos satisfação e retorno.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Dever de informar a realidade sempre que solicitada, manter os dados atualizados e responsabilidade em apresentar dados reais.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Os móveis e equipamentos encontram-se dentro do padrão da ergonomia vez que as atividades são executadas na modalidade escritório, com poucas caminhadas, executando a exercitação com bolinhas de plástico para exercício dos braços e dentro do exigido, movimentação a cada 2 horas de digitação, observando a ingestão de água necessária ao corpo humano e repouso previstos devidamente executados.
REQUISITOS FÍSICOS	A empresa oferece palestras acerca da necessidade do uso da bolinha para atividade fisioterápica como suporte à digitalização, as cadeiras oferecem conforto e a refrigeração e disponibilização de água e pausas entre as atividades para movimentação física são autorizadas.
REQUISITOS MENTAIS	Capacitação em administração de empresas, elo entre a teoria e a prática, estudo e investigação acerca das alterações legislativas, cumprimento aos prazos para emissão de folhas de pagamento, controle de férias, descontos, vantagens, direitos e obrigações do servidor para com a empresa e da empresa para com o servidor.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente e Diretoria. SUBORDINADO: O setor ainda não possui mais colaboradores no referido departamento. Quando necessário, contamos com a ajuda da gerência ou da diretoria.
COMPLEXIDADES	Trata-se de departamento sujeito a alterações, vindo estas tão rapidamente que surpreendem, exigindo acesso direto à legislação vigente e, na dúvida, consulta ao site do planalto para impressão de novas normas da CLT.
<b>CARGO: DIRETOR FINANCEIRO</b>	
O QUE FAZ	-Controle financeiro de entradas e saídas; -Conferências de transferências e recebidas e emissão de pagamentos de boletos ou encargos recebidos de outros departamentos; Registros em livros de controle financeiro
QUANDO FAZ	Diariamente,. Trata-se de departamento que representa a segurança da empresa, pois todos os dados precisam estar atualizados, uma vez que podem causar danos irreversíveis.

COMO FAZ	A empresa possui controle financeiro em livros e registros disponíveis para acesso entre o setor financeiro, gerência e diretoria. Todos os dados e registros são disponibilizados para acesso, entre estes, acesso dos vendedores à quitação de boletos e situação financeira do cliente. Nas atribuições, todos os registros de crédito dos clientes partem dos registros financeiros na quitação dos débitos para novos pedidos e liberação de mercadorias (vendas).
POR QUE FAZ	O objetivo do cargo é controlar a entrada e saída de dinheiro na empresa, vendas, pagamentos, retiradas, dentro de um cronograma da carteira de responsabilidades (saídas) mensais e de previsões de recebimentos (entrada).
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Dever de manter atualizados os dados, de exibi-los quando necessário, a responsabilidade de atender á demanda em tempo hábil e manter organizados os registros atuais e anteriores.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Na modalidade de escritório, com os recursos necessários, móveis acessíveis ao desempenho da atividade e climatização, água e café disponível, bem como banheiro.
REQUISITOS FÍSICOS	Esforço comum para escrita e digitalização, movimentos de diligências dentro da empresa, sem força contrária aos riscos ergonômicos decorrentes de móveis e instalações.
REQUISITOS MENTAIS	FORMAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, exige a função conhecimento, responsabilidade, cumprimento da agenda e concentração.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente SUBORDINADOS: Não
COMPLEXIDADES	Disciplina, organização e honestidade.
<b>CARGO: COBRANÇA</b>	
O QUE FAZ	Insta-nos realizar as cobranças via contato telefônico e a partir das informações, o financeiro confirma as transferências/quitação dos boletos para entrega da mercadoria e baixa no débito do cliente.
QUANDO FAZ	Diariamente, conforme a demanda.
COMO FAZ	Manter o contato telefônico com o cliente, de posse dos dados referentes à compra, dentro do respeito e atenção especial para “negociar” e não “agredir” ou “ameaçar”.
POR QUE FAZ	Por possuir habilidade para a função, ter vindo de outra empresa onde executava a mesma função e gostar de executar a função de cobrador.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Educação, diálogo, registro das informações, nome do contato, datar e registrar todas as informações e passar à gerência e contabilidade conforme o caso.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Normais, com os recursos necessários que são escrivania, calculadora, computador, agendas, telefone e acesso à água, climatização, banheiros e horários para almoço dentro das normas.
REQUISITOS FÍSICOS	Sem esforços superiores ao de um auxiliar de escritório. Não são exigidos outros esforços além da atribuição do cargo.
REQUISITOS MENTAIS	Concentração, responsabilidade, registro de dados corretamente e informações legíveis quando solicitadas.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIORES IMEDIATOS: Gerente e Diretor Financeiro.
COMPLEXIDADES	Humildade, saber ouvir, transmitir segurança ao cliente, sabedoria para discernir entre queixa e satisfação, buscando atrelar as informações à satisfação da empresa versus cliente e vice versa.
<b>CARGO: CHEFE DE DEPÓSITO</b>	
O QUE FAZ	A atividade no setor compreende o controle dos materiais, que conta com colaboradores, dispensando total atenção por tratar em 95% de produtos alimentícios e com validade programada, onde os dados de cada estocagem são adaptados ao produto dentro das seguintes modalidades: -possibilidade de empilhamento; -climatização; -Luz;

	-Umidade; -Embalagem (retirar das caixas vindas do fornecedor ou mantê-los empilhados individualmente; O DEPÓSITO ATENDE À MATRIZ, CONSUMIDOR FINAL E ÀS FILIAIS, TAMBÉM AS VENDAS DO ATACADO.
QUANDO FAZ	Diariamente, exceto nos dias de repouso, continuamente, fiscalizando e ordenando de forma onde o ultimo produto a chegar pode ser o primeiro a ser disponibilizado para consumo e contrariamente, o primeiro a chegar pode ser o primeiro a sair.
COMO FAZ	Recebimento da mercadoria; Conferência; Análise de estocagem; Distribuir atribuições para estocagem do produto e registros referentes à entrada do produto no estoque; Analisar os pedidos pendentes para referido produto e proceder a entrega; Encaminhar os registros aos setores competentes;
POR QUE FAZ	O setor exige conhecimento de logística, e para tal, o curso de administração de empresas, cuja atribuição é a organização e administração do setor e a ligação com outros departamentos.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Dar cumprimento às atribuições do cargo, delegando atribuições aos subordinados e mantendo a organização para atender à demanda,
CONDIÇÕES DE TRABALHO	O setor conta com iluminação adequada para produtos conforme as recomendações, ambiente com circulação de ar para labor dos colaboradores, organização e objetos para condução das mercadorias como carrinhos com roldanas, luvas, óculos, calçados emborrachados, uniforme e crachás.
REQUISITOS FÍSICOS	Diligencias (percursos a pé) dentro do setor, contato via computador com os demais setores, administração das atribuições pessoalmente, conferência das atividades em execução, acompanhamento da entrada e saída de material a partir de controle visual e escrito.
REQUISITOS MENTAIS	Prática, uma vez que não possui graduação, mas cursos técnicos pela rede “s” para habilitação e melhor administração do setor. Conhecimentos através de cursos sobre habilidades e relações humanas para melhor gerir e administrar o departamento.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente. SUBORDINADOS: Conferente de validade e operador de empilhadeira
COMPLEXIDADES	Responsabilidade, pois o controle do estoque representa o investimento do empreendedor, e qualquer falha pode representar grandes danos e falhar com o consumidor final...uma sequência de danos que pode comprometer o nome empresarial e toda a estrutura da empresa.
<b>CARGO: CHEFE DE TRANSPORTE</b>	
O QUE FAZ	Organiza o transporte de produtos para a destinação, dentro de um cronograma estratégico de percurso, buscando manter a programação prevista para entrega. Conferências das notas com a mercadoria a ser conduzida.
QUANDO FAZ	Diariamente, distribuindo produtos, encaminhando os veículos para os destinos planejados.
COMO FAZ	Recebe do chefe do depósito as notas fiscais com a relação dos produtos, já embalados e separados, e atribui aos responsáveis as acomodações no veículo, confere as condições do veículo e encarrega ao motorista e auxiliar para promover a entrega no destino.
POR QUE FAZ	Chefe do setor de transporte exige conhecimentos acerca de percursos, da condição do veículo e o cargo veio a partir da execução da atividade por longo tempo e habilidade na execução das atribuições. Participou de cursos de treinamento sobre o setor via on line para melhor execução da função. Faço a atividade por satisfação e todo o conhecimento adquirido é utilizado para a melhor execução da atribuição.
DEVERES E	Cumprir as determinações na íntegra, dedicação e responsabilidade para

RESPONSABILIDADES	com a empresa, para a segurança dos colaboradores, dos produtos e serviço.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	O setor fica anexo ao depósito, com escritório para execução da função. As condições de trabalho se encontram dentro do perfil do cargo que é acompanhar o motorista e auxiliar no carregamento dos produtos conforme constantes no pedido, embalagens, acomodação, condições do veículo, montagem do cronograma de viagem, velocidade, repouso, e demais documentos exigidos para a organização da diligência.
REQUISITOS FÍSICOS	Organização do setor, confiabilidade, registro de dados, dentro da atividade escritório e diligências entre o setor e outros setores se necessário para entrega ou recebimento de documentos que visem o bom funcionamento da atividade, sem esforço físico como levantamento de peso e/ou atividades não previstas que coloquem em risco a condição física.
REQUISITOS MENTAIS	Segundo grau completo, cursos de motorista, auxiliar de almoxarifado e de controle de estoques. Exerceu a profissão de motorista entregados por um longo período, quando foi designado para a organização do setor e coordenação das entregas.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente SUBORDINADO: Motorista e ajudante de motorista
COMPLEXIDADES	Bom relacionamento humano.
<b>CARGO: MOTORISTA</b>	
O QUE FAZ	Confere as condições do veículo, recebe a mercadoria e as notas com o destino, dentro de um fluxograma de paradas, percurso, velocidade, abastecimento, sendo que o setor de chefia do transporte promove as orientações para a viagem.
QUANDO FAZ	Não existe um dia “denominado”, o transporte ocorre conforme a demanda.
COMO FAZ	Em segurança, utilizando o bom relacionamento com o cliente e acolhendo as determinações da chefia imediata.
POR QUE FAZ	Por ser a profissão escolhida por opção, através da prática foi contratado para o cargo de motorista entregador, e possui segundo grau completo e encontra-se disposto a participar de cursos de capacitação para galgar novas oportunidades.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Cumprir as determinações do chefe do setor de transportes em busca do bem estar da empresa.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Normais: os veículos utilizados estão em boas condições de uso para a atividade, são oferecidos os recursos financeiros para manutenção da viagem e despesas para o motorista e auxiliar, bem como o acesso ao chefe do setor quando da existência de eventos que necessitem ser informados, a exemplo a impossibilidade do percurso no tempo previsto em face a eventos da natureza, obstrução da pista, etc.
REQUISITOS FÍSICOS	Boa condição de saúde física, mental e condições psicológicas para execução da diligência com atenção ao cronograma. Não executa força física além da prevista na execução da condução do veículo motorizado.
REQUISITOS MENTAIS	Possuir habilitação e manter atuais os testes exigidos para a função, não consumir bebidas alcoólicas nem substâncias psicotrópicas. Responsabilidade, cumprimento das normas do trânsito, cuidados para com o veículo, buscar a segurança no transporte da mercadoria e seguir o percurso previsto.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do setor de transporte; SUBORDINADO: Ajudante de motorista
COMPLEXIDADES	Atentar-se às determinações individuais de cada entrega: recibos, documentos a ser entregue, documentos para colher assinaturas, conferência da mercadoria, informar se algum objetivo sofreu danos na diligência para ser substituído ou descontado do valor da nota, receber em devolução algo que não condiz com o pedido do cliente...dentro do quadro de contato e informações, buscando a satisfação do cliente e cumprimento da função.
<b>CARGO: AJUDANTE DE MOTORISTA</b>	
	Acompanhar o motorista nas viagens para entrega de mercadoria, carga e

O QUE FAZ	descarga de mercadoria.
QUANDO FAZ	Quanto determinada a diligência, viagem esta que pode ser para qualquer uma das cidades, dentro de um cronograma para facilitar o percurso e organizar a acomodação no veículo.
COMO FAZ	Separadas as notas fiscais, eleito o percurso, daí a mercadoria é colocada no veículo de forma onde a última mercadoria do caminhão vai ser a primeira a ser entregue.
POR QUE FAZ	A escolaridade é ensino fundamental incompleto, todavia, exercia a função em postos de gasolina, mas os horários não eram pré-fixados, eram rotativos e face á economia, dispensado, aceitei o cargo que é compatível com minha condição física.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Dever de cumprimento da obrigação, informar qualquer evento diferente da normalidade, manter os horários e cortesia para com os clientes, superiores e colegas.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Dentro da função, possui o limite de peso a ser exercido, tudo com ajuda de suporte para condução dos objetos para carga e descarga.
REQUISITOS FÍSICOS	Pela habilidade de lavrador por algum tempo, depois como serviços gerais em empresas com levantamento de peso e esforço físico, a aptidão para a função foi confirmada com os exames pré-admissionais, e a empresa oferece material para a execução das atividades como carriolas, carrinhos de corrimão, rampas para subida, luvas, entre todos os previstos pelo técnico de segurança do trabalho que assessora a empresa.
REQUISITOS MENTAIS	Noções básicas de matemática, ética, relacionamento humano.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Motorista SUBORDINADO: Não tenho subordinados
COMPLEXIDADES	Responsabilidade e ética.
<b>CARGO: ZELADORA</b>	
O QUE FAZ	Limpeza em geral (prateleiras, produtos, piso, copa e banheiros) Cafezinho pela manhã e à tarde para os colaboradores e clientes; Abastecimento dos galões de água nos bebedouros;
QUANDO FAZ	Diariamente, no horário comercial.
COMO FAZ	Em cronograma elaborado pela empresa dando prioridade às áreas de acesso dos clientes. Utilizo vassoura, rodos, detergentes, mangueiras, panos de chão (MOP), material para limpeza do piso, panos para retirada de poeira dos móveis, álcool gel para limpeza de vidros, material para limpeza de banheiros, luvas, avental, botas plásticas (uniforme).
POR QUE FAZ	A escolaridade (ensino fundamental) não avançou em oportunidades, e a oportunidade encontrada com segurança, salário fixo e sem esforço físico além das possibilidades foi esta, que é exercida com dedicação e retorno satisfatório. Por ser uma oportunidade em face ao pouco conhecimento escolar. Entre as opções de empregada doméstica e trabalho em empresa com registros e direitos, a oportunidade é vantajosa.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Ética, respeito às delegações do gerente.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Dentro da segurança, com equipamento e acessórios necessários. Os materiais passam pela orientação da pessoa (segurança do trabalho) que atende à empresa para indicar os materiais para a organização dos trabalhos. Não houve acidentes ou intoxicações, alergias, etc.
REQUISITOS FÍSICOS	Sem esforço físico além do peso ou atividade contínua que comprometa a parte física.
REQUISITOS MENTAIS	Atenção, ética e respeito.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente SUBORDINADO: Não tenho subordinados
COMPLEXIDADES	Atentar-se à forma de limpeza de produtos sensíveis que não podem receber a umidades de panos de limpeza.

<b>CARGO: FATURAMENTO</b>	
O QUE FAZ	A partir do pedido do cliente, emite-se a nota fiscal e seguidamente é realizado o faturamento cujos boletos seguem com o motorista na entrega do produto.
QUANDO FAZ	Assim que solicitado, alguns dias com mais intensidade, outros com menos atribuições.
COMO FAZ	Acesso ao sistema que emite os boletos conforme os dados da nota fiscal e a quitação entra direto nos dados do financeiro para baixas após a quitação.
POR QUE FAZ	Com conhecimento na área técnico administrativo vindo de outras empresas, o local da atividade veio de encontro aos anseios e mecanismos para investir na qualidade de vida e continuidade na capacitação profissional.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Manter os valores dos boletos correspondentes às notas fiscais, organização do setor e comunicação das atividades aos departamentos afins.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Escritório. São atividades burocráticas em nível de ambiente comercial, que conta com atendimento de técnico de segurança do trabalho para adequações de móveis e materiais de trabalho para os colaboradores. Não há que se falar em riscos ambientais ou materiais dispensados que tragam danos ambientais.
REQUISITOS FÍSICOS	Atividades de escritório, realizada sentado no horário comercial, com pausa conforme as recomendações do técnico de segurança do trabalho para digitadores, utilizando a bola ergométrica para exercício das mãos, os pés com suporte para circulação sanguínea.
REQUISITOS MENTAIS	Concentração, organização, conhecimento e prática com a tecnologia para envio de dados e emissão de documentos.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: GERENTE SUBORDINADO: Não conto com auxiliares
COMPLEXIDADES	Conhecimento de informática.
<b>CARGO: VENDEDOR</b>	
O QUE FAZ	O cargo subdivide-se em interno e externo. Dentro das lojas (matriz e filiais), os vendedores atendem diretamente ao consumidor final. No que se refere às solicitações de clientes externos, o atendimento ocorre por telefone, bem como pessoal, conforme as práticas, distância, opção do cliente. A matriz e filiais possuem caixas com controle diário pelo financeiro sob a coordenação da gerência e diretoria.
QUANDO FAZ	Nas lojas, com a entrada do cliente, externamente, a qualquer momento, atendendo a pedidos por telefone e via internet.
COMO FAZ	Como exigido no cargo: com ética, moderação, ouvindo antes de falar, buscando compreender o pedido do cliente e a possibilidade de pagamento ante a disponibilidade do produto e prazo para entrega.
POR QUE FAZ	Profissão que se enquadra entre as demais profissões, no caso, por opção, onde busco aprendizagem a partir da participação de cursos e eventos que tragam habilidades para o exercício de qualidade à atividade desempenhada.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Como vendedor, apresentar os produtos e suas especificações, dentro da programação possível de entrega, cadastrando os novos clientes e utilizando sempre a transparência nas informações prestadas, entre estas a utilização da ética, bom senso e verdade.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	O ambiente físico destinado ao vendedor possibilita recepcionar clientes, contem disposição de mercadorias para mostra, ambientação climática, recursos tecnológicos necessários dentro dos padrões técnicos recomendáveis.
REQUISITOS FÍSICOS	Não são exigidos requisitos físicos como peso, embalagem de mercadorias, trata-se de serviço técnico administrativo e as diligências ocorrem com previsões da diretoria, com os recursos necessários desde o veículo e demais necessidades.
REQUISITOS MENTAIS	TÉCNICO DE VENDAS: SEGUNDO GRAU COMPLETO. Cursos de Habilidade, conhecimento de informática, requisitos da profissão e compromisso ético.

SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	Superiores Imediatos: Gerente Subordinados: Não constam
COMPLEXIDADES	
<b>CARGO: CAIXA</b>	
O QUE FAZ	A função do caixa é registrar as vendas, anotar as retiradas autorizadas pela gerência ou diretoria, dar cumprimento à conferência diária das atividades desempenhadas.
QUANDO FAZ	Diariamente, no horário de trabalho que conta com revezamento, uma vez que o horário de descanso entre jornadas é cumprido.
COMO FAZ	Utiliza os mecanismos disponibilizados pela empresa que é a seleção do código de barras, máquinas de cartões débito e crédito, conferência de algum dano na mercadoria, promove o recebimento e troco.
POR QUE FAZ	Faço por estar ligado diretamente à profissão escolhida, cujos conhecimentos poderão auxiliar para galgar novas oportunidades pós conclusão do curso (dentro da empresa) e em concurso públicos.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Zelar pelo bom desempenho da atribuição.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Normais relativas à atribuição. Sem exageros ou desconformidade ao conforto dispensável à função, com controle acerca da retirada de valores maiores para o caixa da empresa, atenta à segurança nos trocos e da presença de estranhos ao ambiente, o que são detalhes acompanhados pela gerência que participa ativamente da execução do trabalho do caixa.
REQUISITOS FÍSICOS	Habilidade com as mãos para conferência dos valores, identificação das notas, utilização das máquinas de cartão, observação das anotações para a conclusão diária das atividades. Não são executadas forças físicas.
REQUISITOS MENTAIS	Nível universitário (cursando contabilidade), conhecimentos na área de informática e técnico administrativo. Concentração, zelo, dignidade, responsabilidade.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Gerente SUBORDINADO: Não
COMPLEXIDADES	Atentar à diversidade de modalidades de cartões de crédito e débito.
<b>CARGO: CONFERENTE DE VALIDADE</b>	
O QUE FAZ	Atividade executada no depósito da matriz, dando recepção às notas de entrada de mercadoria, registrando em programa próprio a validade dos produtos e encaixando-os conforme estabelecido pela empresa com anotação da validade em cada bloco.
QUANDO FAZ	Diariamente, uma vez que todos os registros de validade são controlados por programa próprio, dentro de um fluxograma, informado ao gerente que repassa aos vendedores em busca de promover a venda conforme a validade mais próxima.
COMO FAZ	Com acesso aos blocos, anotando e confirmando os dados no computador no programa de acesso do gerente, vendedores e diretoria.
POR QUE FAZ	Manter a qualidade e garantia do produto, validade, dentro da expectativa do lucro decorrente do estoque.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Manter as informações corretas conforme as determinações para o cargo elaboradas pela diretoria e gerencia.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	As condições de trabalho não exigem esforço físico, mas habilidade e concentração, bem como registros verídicos sobre o estoque e validade dos produtos.
REQUISITOS FÍSICOS	Sem esforço físico
REQUISITOS MENTAIS	Segundo grau completo. Curso de estoque pela rede "s", curso de relações humanas e informática. Exige a função habilidade em informática.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do depósito
COMPLEXIDADES	Equilíbrio mental e conhecimento de informática.
<b>CARGO: OPERADOR DE MÁQUINA (EMPILHADEIRA)</b>	
	Opera máquina empilhadeira, conduzindo estoque aos locais indicados

O QUE FAZ	conforme determinado pelo diretor do depósito.
QUANDO FAZ	Diariamente, procedente da entrada de mercadoria.
COMO FAZ	Utilizando equipamento de proteção, opera a máquina e conduz o estoque às prateleiras, o que seria difícil se fosse a atividade executada por braçais. Tanto coloco mercadorias como retiro para serem destinadas à entrega.
POR QUE FAZ	A profissão de operador de máquinas oferece várias oportunidades no campo. Dentro da área urbana, seria mais através de concursos públicos e a função em boas condições de trabalho, organização, remuneração, veio de encontro aos anseios da família.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Executar com segurança, evitar desatenção na execução da atividade e cumprir as normas estabelecidas
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Como máquina oferece riscos, assim como a condução de qualquer outro veículo, até mesmo de bicicleta. As condições do trabalho são oferecidas e disponibilizadas, recebemos orientações e palestras acerca da importância do uso do equipamento. Acidentes e riscos podem ocorrer, mas se tomadas as cautelas, com certeza terão menor impacto.
REQUISITOS FÍSICOS	Sem esforço físico.
REQUISITOS MENTAIS	Concentração, conhecimento do equipamento, atenção para com as determinações do chefe do setor.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do setor de depósito. SUBORDINADO: Não
COMPLEXIDADES	Conhecimento do equipamento para evitar danos a si e a outros.
<b>CARGO: CARGA DESCARGA (BRAÇAL – AUXILIAR DE ALMOXARIFADO)</b>	
O QUE FAZ	A função está relacionada às atividades de condução de mercadorias de um local para outro, destinação de embalagens não utilizadas como caixas de madeira e de papelão, auxiliando no estoque no que não é realizado pelo empilhador (mecânico).
QUANDO FAZ	Quando da chegada de mercadoria pelos fornecedores
COMO FAZ	Braçal e com o auxílio de equipamento de rodas para locomoção ao setor determinado
POR QUE FAZ	O objetivo é manter organizado o estoque, dar destinação às prateleiras o estoque correspondente para facilitar a ordem e tramitação das atividades do setor.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Executar com zelo as atribuições, evitando-se perdas e danos aos produtos.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Para a execução da atividade são utilizados carrinhos de locomoção, sendo o carregamento de peso apenas para os casos em que não é possível uso de equipamentos, evitando-se danos físicos e ambientais, sempre contando com a supervisão do chefe de depósito.
REQUISITOS FÍSICOS	Carga e descarga de objetos braçal ou com auxílio de equipamentos.
REQUISITOS MENTAIS	Ensino fundamental completo. Cursos de informática. Habilidade com disciplina e organização, galgou a função a partir de registros e recomendações de serviços prestados em outra empresa.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do setor de depósito SUBORDINADO: Não
COMPLEXIDADES	Não há complexidade, apenas exigência ao uso de equipamentos de proteção.
<b>CARGO: ADMINISTRATIVO (SÓCIOS PROPRIETÁRIOS)</b>	
O QUE FAZ	Analisar planilha das atividades da empresa; Pesquisar o mercado em busca de oferecer novos produtos ao cliente; Manter a relação cliente e empresa através de visitas; Pesquisar a satisfação dos colaboradores; Avaliar o mercado para investimentos e expansão do negócio; Acompanhar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores em prol da segurança do estoque, vendas, visão da empresa, nome empresarial; Levantar as retiradas e possibilidades de outra linha de investimento (paralela);

QUANDO FAZ	Diariamente.
COMO FAZ	Dentro da programação e agendamento com os demais sócios
POR QUE FAZ	Por ser o negócio e investimento e exigir participação ativa
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Ser profissional, ético, moral, cidadão com os compromissos éticos e fiscais, desempenhar com equilíbrio a gestão administrativa sem danos físicos ou morais aos colaboradores.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	A diretoria possui salas individuais para os sócios e sala para reuniões. Diante da necessidade, os diretores auxiliam qualquer um dos departamentos, uma vez que deram início à empresa executando as atividades primárias e são conhecedores de todas as atividades desempenhadas.
REQUISITOS FÍSICOS	Não há exigência de requisitos físicos.
REQUISITOS MENTAIS	Gestão, relação dos dados diários para a tomada de decisões, acompanhamento das atividades diárias e ao mercado financeiro e mercado concorrente, previsões para eventos como datas festivas, natalinas e da necessidade de divulgação do estoque disponível.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: A diretoria (todos os sócios); SUBORDINADOS: Todos os departamentos
COMPLEXIDADES	Altamente ética e empresarial.
<b>CARGO: ORGANIZADOR DE SESSÃO (DEPÓSITO)</b>	
O QUE FAZ	Organizar os departamentos do depósito para manter todos os produtos disponíveis em setores conforme as exigências de acomodação, distribuindo-os conforme as vendas do dia anterior para as prateleiras da loja(s).
QUANDO FAZ	Diariamente
COMO FAZ	A partir do levantamento e registros do programa da empresa.
POR QUE FAZ	Área do conhecimento: auxiliar de escritório. Por dificuldades no exercício da função, dei início ao cargo disponível em busca de galgar enquadramento em melhor função. Para isto, a busca pelo conhecimento, cursos, eventos, palestras, vez que são exigências para a ocupação de função superior.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Controle de produtos por setores, conforme fluxograma da empresa, manutenção dos dados corretamente no sistema para acesso dos demais departamentos.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Sem esforço físico, conta com colaboradores e exercem conjuntamente, controlando no estoque e confrontando com os dados do programa utilizado pela empresa.
REQUISITOS FÍSICOS	Percursos a pé dentro do depósito e atividades de escritório utilizando o programa para conferência de dados.
REQUISITOS MENTAIS	CURSO DE EXCEL e WORD e INTERNET. Boa caligrafia para preenchimento de documentos e ENSINO MÉDIO COMPLETO.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do depósito SUBORDINADOS: Não
COMPLEXIDADES	Habilidade em informática
<b>CARGO: CONFERENTE DE SEPARAÇÃO DE MERCADORIA</b>	
O QUE FAZ	Recebo o pedido pelo chefe do depósito, seleciono as mercadorias, conferindo-as com segurança e embalagens, embalando-as conforme as modalidades de cada produto e destacando na embalagem o número de ordem do pedido.
QUANDO FAZ	Assim que receber o pedido pelo chefe do setor.
COMO FAZ	Com disciplina, tranquilidade, sem excesso ou celeridade que venha a comprometer a sensibilidade de alguns produtos com embalagens finais ou plásticas, enlatadas, perecíveis, etc.
POR QUE FAZ	Por se enquadrar na minha área de conhecimento, este, exigido para o cargo.
DEVERES E RESPONSABILIDADES	Cumprir a determinação e atentar-se para executar a atribuição conforme solicitada
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Condições para desempenho, vez que o depósito é organizado por setores com identificação das mercadorias, e, assim fica viável dar cumprimento à venda e disponibilizar os produtos para entrega.
REQUISITOS FÍSICOS	Conferência à mercadoria desde a validade, condições de uso, requisitos

	necessários para o transporte, promove-se a conferência antes da embalagem para distribuição.
REQUISITOS MENTAIS	ENSINO MÉDIO COMPLETO, CURSO DE INFORMÁTICA e de AUXILIAR DE ES CRITÉRIO. São requisitos indispensáveis para a execução das atividades.
SUPERIOR IMEDIATO E SUBORDINADO	SUPERIOR IMEDIATO: Chefe do setor de depósito
COMPLEXIDADES	Organização e evitar conversas paralelas ou acessos de telefone para não perder a concentração.