

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE USINAGEM E CALDEIRARIA

Cíntia Ferreira Amaral<sup>1</sup>  
Annévia Palhares Vieira Diniz Oliveira<sup>2</sup>

### RESUMO

Em meio a um mundo globalizado e competitivo, as empresas precisam se empenhar para manter e contratar pessoas capazes de agregar valor à organização. Sendo assim, o primeiro passo para que se realize uma gestão eficaz de pessoas é a criação de uma estrutura a qual possibilite que os funcionários se adaptem nos cargos certos e tenham uma remuneração justa. Este projeto busca abordar a contribuição de um plano de cargos e salários na gestão dos recursos humanos de uma empresa de usinagem e caldeiraria de médio porte. Para isso, embasou-se em pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais e entrevista.

Palavras-chave: gestão de pessoas, cargos, remuneração, plano de cargos e salários.

### 1 INTRODUÇÃO

Marras (2000) afirma que as primeiras preocupações em relação aos trabalhadores surgiram após 1985, quando se passou a ter uma visão do indivíduo como ser humano. Desta forma, as pessoas passaram a ser identificadas como recursos essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Os recursos humanos precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos da empresa. Por outro lado, as pessoas irão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos.

Portanto, é preciso que haja uma interação entre os propósitos de cada uma das partes, organização e indivíduos, para que ambas consigam alcançá-los. Sendo assim, a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, pois é esta gestão que irá adaptar os objetivos individuais dos funcionários com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos.

Chiavenato (1999) propõe algumas políticas e práticas essenciais para a gestão do trabalho das pessoas, entre elas estão: analisar e descrever cargos bem como administrar

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade de Pará de Minas – FAPAM; e-mail para contato: cintiaamaral6@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Mestre Orientadora. e-mail para contato: annevia@terra.com.br

cargos e salários. Logo, o Plano de Cargos e Salários constitui uma ferramenta de grande importância para as empresas, uma vez que é através dele que serão realizadas tais práticas.

As funções desempenhadas pela pessoa dentro da empresa determinam seu cargo e a recompensa por sua realização. Um Plano de Cargos e Salários bem elaborado pode se tornar um diferencial competitivo dentro da organização, visto que o mesmo poderá motivar os funcionários e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho.

Atualmente, grande parte das empresas de médio porte tem conhecimento da relevância de um Plano de Cargos e Salários, mas muitas delas não o possuem, talvez pela ausência de profissionais qualificados nessa área ou pela falta de um departamento de RH bem estruturado. Entretanto, as organizações que passarem a fazer uso contínuo desse planejamento certamente terão uma vantagem competitiva.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de pessoas**

Chiavenato (1999, p. 8) conceitua gestão de pessoas como:

conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado às “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.

Dutra (2006) complementa esse conceito dizendo que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

Conforme Carioca (2004), a gestão com pessoas tem de possuir foco integrador, por estar intimamente ligada às outras funções da organização, e uma visão estratégica por estar inserida no processo de decisão organizacional. Além disso, está incluída na missão da empresa, no seu planejamento estratégico, nos objetivos traçados e nos resultados a serem alcançados.

O processo de gestão de pessoas envolve todas as ações que buscam dispor à organização

colaboradores capazes de realizar quaisquer tarefas para o alcance dos planos da empresa, além de acompanhar o desenvolvimento das funções a fim de comparar os resultados obtidos com os que foram planejados, aprimorar as pessoas para que estejam prontas para enfrentar novos desafios, mantê-las motivadas e comprometidas com os objetivos, e com a resolução de problemas.

### **2.1.1 Motivação**

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização, pessoas integradas e produtivas, é essencial que haja planos adequados de gestão de pessoas. O plano de cargos e salários é o plano básico, pois sem ele provavelmente outros planos de desenvolvimento não irão dar bons resultados. (PONTES, 2005).

“Quando a remuneração é feita corretamente, os colaboradores têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais”. (WERTHER e DAVIS, *apud* PONTES 2005, p. 173).

## **2.2 Análise de cargos**

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

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

A definição de cargo para Chiavenato (1999, p. 160) é a seguinte:

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.

### **2.2.1 Descrição de cargos**

A descrição de cargos é um documento escrito que determina um cargo a partir dos deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. Sendo assim, a descrição dos cargos baseia-se em resumir e padronizar as características de um cargo através de observação, estudo e redação. Detalha as principais exigências do cargo ao seu ocupante, para que suas tarefas

sejam realizadas com eficiência e eficácia. (MARRAS, 2002).

### **2.2.2 Titulação dos cargos**

A titulação é a atribuição de títulos aos cargos existentes na organização. Os títulos têm de estar de acordo com as tarefas que são descritas, refletindo a idéia principal do cargo, além de serem curtos e objetivos. (SILVA, 2002).

Um outro aspecto que a titulação dos cargos deve ter é a universalidade, ou seja, a utilização de títulos que sejam empregados pela maioria das empresas. Contudo, quando se tratar de um novo título, deve-se procurar identificar ao máximo o cargo com sua missão.

### **2.2.3 Classificação dos cargos**

“A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes” (CHIAVENATO, 1999, p. 229). Tem como fim organizar os salários dos respectivos cargos em uma estrutura integrada e coerente com suas faixas salariais em disposição gradativa.

## **2.3 Avaliação de cargos**

Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. (PONTES, 2005, p. 169).

## **2.4 Remuneração**

“A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.381).

Segundo Silva (2002), as diretrizes que guiam o subsistema de remuneração são o equilíbrio interno e externo. O primeiro se dá através das relações salariais entre os cargos da mesma empresa, preocupando-se com a aceitação pelos empregados dessas relações. Quando as variações dos salários estão de acordo com os requisitos exigidos pelos cargos, o equilíbrio interno é alcançado.

Já o equilíbrio externo propõe que os funcionários da organização tenham o mesmo nível

salarial que as demais empresas do mesmo segmento. Tal equilíbrio é obtido quando a empresa consegue pagar os mesmos valores praticados no mercado.

A remuneração deve criar um clima organizacional apropriado para exercer influência no comportamento das pessoas, de modo que estas se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

### 2.4.1 Tipos de remuneração

Para Chiavenato (1999), as recompensas concedidas pelas organizações aos seus funcionários podem ser financeiras e não-financeiras. A primeira pode ser direta ou indireta. A recompensa financeira direta são os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação de seus serviços; já a indireta, origina-se dos acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios da empresa.

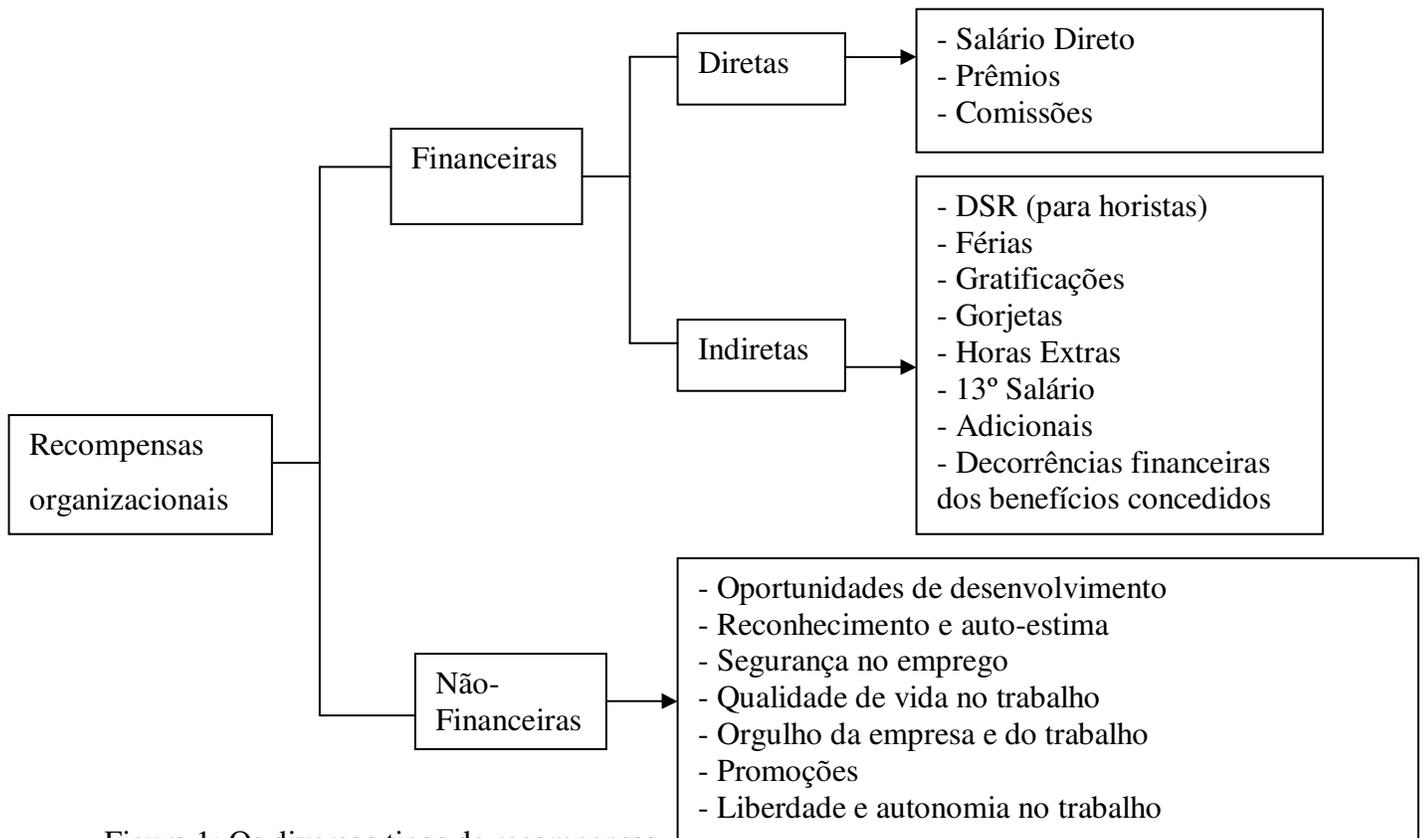


Figura 1: Os diversos tipos de recompensas

Fonte: Chiavenato, 1999, p. 222.

- Remuneração básica

A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o empregado recebe de forma regular. Esse tipo de remuneração pode ser salário mensal ou por hora. O salário é o pagamento em dinheiro retribuído aos funcionários. (CHIAVENATO, 1999).

- Incentivos

Os incentivos salariais, de acordo com Chiavenato (1999), são programas desenvolvidos para recompensar aqueles funcionários que tiveram bom desempenho e alcançaram os objetivos traçados. Podem ser: bônus, participação nos resultados, e outros. Um plano de participação admite que os ganhos na produção aumentem através da redução das perdas e desperdícios. Isso ocorre porque o plano de incentivos aproxima os funcionários da empresa, de forma que eles se identifiquem com o objetivo que a organização tem de obter lucro e aumentem a produtividade e diminuam os desperdícios.

Por outro lado, é possível que os funcionários tenham uma remuneração muito baixa, ou nenhuma, caso as metas estabelecidas não sejam atingidas. Por isso, muitas empresas que utilizam algum programa de incentivo pagam seus funcionários um salário fixo acrescido de bônus ou participação de resultados.

- Benefícios

Esses componentes da remuneração são os adicionais que buscam trazer ao funcionário maior facilidade e conveniência, evitando que o mesmo tenha preocupações com alguns assuntos. As organizações podem conceder os benefícios total ou parcialmente. (CHIAVENATO, 2003).

Marras (2002), afirma que um programa de benefícios atende tanto os objetivos dos funcionários como também da organização. Em relação à organização, quando essa faz o uso de programa de benefícios, as necessidades de seus funcionários são atendidas, diminuindo assim os índices de rotatividades, de absenteísmo, estresse, etc. E, conseqüentemente, a organização se torna mais competitiva perante seus concorrentes.

Para os funcionários, um programa de benefícios além de oferecer facilidades, garante também o que eles precisam para alcançar seu nível mínimo de qualidade de vida. Atualmente, algumas empresas estão adotando os planos de benefícios flexíveis. Esses planos permitem aos funcionários escolher quais benefícios querem receber entre os disponibilizados pela empresa.

Para cada nível hierárquico da estrutura organizacional existe um programa de benefícios diferenciado. Isso se dá, devido às necessidades de cada grupo de funcionários serem diferentes. (MARRAS, 2002).

#### **2.4.2 Pesquisa salarial**

Pontes (2005) conceitua a pesquisa salarial como uma análise do comportamento dos salários praticados em um determinado setor empresarial. Através dos dados levantados nessa pesquisa são fixados os critérios da política salarial. A pesquisa salarial torna possível o alcance do equilíbrio externo e fornece informações para avaliação de cargos pelo método de pontos.

#### **2.4.3 Estrutura salarial**

Pontes (2005, p. 283) define estrutura salarial como “a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”. Chiavenato (1999) acrescenta que a estrutura salarial é um conjunto de faixas salariais que está ligado aos diferentes cargos da organização.

#### **2.4.4 Política salarial**

Chiavenato (2003, p. 84) conceitua a política salarial como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

#### **2.5 Plano de cargos e salários**

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

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com Roesch (1999), a metodologia descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no projeto, definindo assim como este será realizado.

### **3.1 Classificação da pesquisa quanto ao propósito**

O presente projeto trata-se de uma proposição de planos, no qual foram analisados e avaliados os cargos e salários da empresa de usinagem e caldeiraria, para que fosse proposto o plano de cargos e salários.

### **3.2 Tipo da Pesquisa**

A pesquisa qualitativa é indicada quando o propósito do projeto é propor ou melhorar a qualidade de um plano (ROESCH, 1999). Portanto foi utilizada uma abordagem qualitativa neste trabalho.

Todavia, utilizou-se também a abordagem quantitativa para a avaliação dos cargos, pesquisa salarial e definição da estrutura salarial.

### **3.3 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos**

Classifica-se este projeto como uma pesquisa descritiva, uma vez que,

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA 2000, p. 47).

### **3.4 Classificação da pesquisa quanto ao procedimento técnico**

A coleta de dados foi feita a partir de três fontes: pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, na visão de Gil (1999), fundamenta-se em materiais que já foram elaborados, tais como livros e artigos científicos. Esse tipo de pesquisa torna possível ao

pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla que aquela que poderia investigar diretamente.

Na pesquisa de levantamento, é realizada a interrogação direta das pessoas das quais se tem o interesse de conhecer o comportamento. Essa interrogação é feita através de solicitação de informações a um grupo de pessoas a respeito do problema em estudo, em seguida são analisados os dados coletados para se obter as conclusões. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de se conhecer qual a função exercida efetivamente pelos funcionários da empresa e também comparar a remuneração da mesma com o mercado. O estudo abrangeu toda a empresa, e a entrevista foi aplicada a uma amostra não-probabilística, dividida por área.

Ainda segundo Gil (1999), a pesquisa documental se difere da pesquisa bibliográfica apenas pela natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em diversos autores, já a documental considera materiais que ainda não foram tratados de forma analítica, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. “Investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. (VERGARA, 2000, p. 48).

Para realização da pesquisa documental foram analisados documentos fornecidos pela organização em estudo, documentos estes com dados relevantes para se entender o atual modelo de remuneração adotado pela empresa e a descrição dos cargos.

### **3.5 Técnicas de análise de dados**

Após a obtenção dos dados necessários para a pesquisa, estes foram analisados e interpretados.

De acordo com Gil (1999, p. 168), “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Sendo assim, a análise dos dados é uma das partes mais importantes do projeto, visto que a partir dos resultados dela obtidos é que são propostas maneiras de resolver as causas do problema.

Neste projeto a análise de dados não só é feita de forma não-estatística, isto é, são analisados o conteúdo da entrevista e os demais dados coletados mas também, são examinadas as tarefas e funções de cada cargo, bem como a remuneração oferecida pela empresa aos ocupantes dos cargos, a fim de definir a estrutura salarial e propor o plano de cargos e salários para a empresa.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS E PROPOSTA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

A proposta do plano de cargos e salários é elaborada com base na entrevista realizada com os funcionários da empresa, na pesquisa documental e na pesquisa mercadológica.

É muito comum existir uma expressiva distorção entre o conteúdo da descrição dos cargos e a real função das pessoas. Isso ocorre porque as tarefas e funções não são bem registradas e analisadas. Para que isso não ocorra, a descrição dos cargos deve ser feita de forma bem detalhada, baseando-se nas reais funções dos funcionários. (RODRIGUES, 2006).

Para se conhecer melhor os cargos da empresa e poder analisá-los da forma mais adequada, as entrevistas foram divididas em três grupos: entrevista para análise de funções gerenciais, funções administrativas e funções operacionais. As entrevistas foram elaboradas com base na metodologia proposta por Pontes (2005).

Por meio das entrevistas foi possível evidenciar as tarefas que os funcionários executam e como as executam. Identificou-se também o nível de instrução, conhecimentos, experiências, responsabilidades e esforços físicos necessários para o bom desempenho das funções.

Na pesquisa documental levantaram-se dados inerentes à remuneração oferecida aos funcionários da empresa em estudo, bem como os títulos que são dados aos cargos, a fim de verificar se o nome do cargo esteja condizente com as tarefas executadas por seu ocupante. Os principais documentos analisados foram folhas de pagamento e controle interno do número de funcionários e seus respectivos cargos.

A remuneração dos funcionários foi comparada com o mercado através da pesquisa mercadológica. Esta pesquisa foi realizada com base em dados fornecidos por empresas concorrentes, que possuem mesmo porte, estão localizadas na mesma cidade e que atuam no mesmo ramo de atividade da empresa Torneamentos Amaral Ltda. Foram feitas relações também entre os salários oferecidos aos colaboradores da empresa com uma tabela salarial elaborada por um grupo especializado na área de Recursos Humanos, esta tabela inclui os salários pagos na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

##### **4.1 Pesquisa salarial**

Um plano de cargos e salários visa, principalmente, garantir uma compatibilidade entre os salários oferecidos pela empresa e os salários pagos pelo mercado. Desta forma, para se definir a estrutura salarial da empresa estudada, realizou-se pesquisa salarial, com o intuito de se conhecer

a remuneração oferecida por empresas do mesmo ramo, porte e localização da Torneamentos Amaral Ltda.

A pesquisa foi aplicada a três empresas, o ideal, segundo Pontes (2005), é que esse número fosse aproximadamente dez, entretanto, existe uma dificuldade de se obter dados a respeito de salários, por se tratarem de informações sigilosas que dificilmente são fornecidas a concorrentes.

O nome das empresas foi substituído por letras, todavia cada uma delas tem o conhecimento de sua letra. Comprometeu-se às empresas participantes que o relatório final da pesquisa com a tabulação dos dados seria entregue a elas.

Obtidos os valores dos salários pagos pelas empresas participantes, realizou-se a tabulação dos dados. As remunerações foram convertidas para o mesmo número de horas mensais e comparadas com as descrições dos cargos e não com seus títulos, visto que estes podem variar de empresa para empresa.

A análise comparativa dos dados coletados nesta pesquisa foi feita a partir de cálculos estatísticos de média, mediana e quartis.

#### **4.2 Estrutura salarial**

Feita a pesquisa mercadológica a respeito da remuneração, definiu-se a estrutura de salários mais apropriada para a empresa analisada.

Os valores encontrados nos cálculos estatísticos foram muito próximos, diante disso, escolheu-se como curva de referência a curva média para a determinação dos salários. Desta forma, os salários da empresa, que estavam abaixo da média foram ajustados para o valor da média do mercado, como mostra a tabela 1. Os salários dos cargos de Vendedor e Gerente Industrial não foram modificados. Na média de mercado do salário de Gerente Industrial houve muito desvio em virtude da discrepância do salário médio do Grupo Selpe em relação às demais empresas. Já a remuneração do Vendedor não foi alterada em razão deste receber comissão sobre as vendas.

Algumas empresas escolhem uma política salarial mais agressiva, colocando suas remunerações bem acima da média do mercado. Contudo, a Torneamentos Amaral Ltda. decidiu por manter seus salários ao nível da média, devido aos custos que essa decisão implica e por sua atual posição de mercado não exigir esse tipo de política.

**Tabela 1 – Ajuste Salarial**

<b>Cargos / Salários</b>	<b>Torneamentos Amaral Ltda. (R\$)</b>	<b>Média do Mercado (R\$)</b>	<b>Ajuste Salarial (R\$)</b>
Diretor	4.500,00	4.400,00	4.500,00
Gerente Administrativo financeiro	3.000,00	3.318,50	3.320,00
Assistente Administrativo	1.500,00	952,50	1.500,00
Coordenador de RH	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Assistente de pessoal	1.000,00	923,75	1.000,00
Motorista	1.050,00	727,50	1.050,00
Recepcionista	650,00	645,00	650,00
Porteiro	600,00	573,33	600,00
Vendedor	515,00	528,33	515,00
Assistente de vendas	1.050,00	833,33	1.050,00
Gerente Industrial	3.210,00	4.739,25	3.210,00
Comprador	2.500,00	2.150,00	2.500,00
Assistente de compras	1.200,00	948,75	1.200,00
Orçamentista	1.600,00	1.430,44	1.600,00
Técnico em PCP	1.450,00	1.306,67	1.450,00
Analista de qualidade	2.800,00	2.283,01	2.800,00
Inspetor de qualidade	1.500,00	1.550,00	1.550,00
Supervisor de usinagem	2.570,00	2.548,73	2.570,00
Torneiro mecânico	2.090,00	1.866,67	2.090,00
Operador de Radial	1.000,00	966,67	1.000,00
Mandrilhador	1.650,00	1.533,33	1.650,00
Frezador	1.380,00	1.336,67	1.380,00
Operador de <i>Hyster</i>	700,00	690,00	700,00
Ajustador mecânico	1.000,00	963,33	1.000,00
Operador e prog. Centro de Usinagem	1.700,00	1.720,00	1.720,00
Operador e prog. CNC	1.950,00	1.940,00	1.950,00
Ajudante geral	664,00	631,67	664,00
Serviços gerais	557,00	518,33	557,00
Supervisor de caldeiraria	2.300,00	2.175,00	2.300,00
Caldeireiro	1.400,00	1.335,00	1.400,00
Soldador	1.400,00	1.305,00	1.400,00
Almoxarife	760,00	728,33	760,00

Fonte: Elaborado pela autora.

## **5. PROPOSTAS DE MELHORIAS**

Durante a execução deste trabalho, notou-se que seria relevante elaborar também uma política salarial e de remuneração para a empresa em estudo, embora não estivesse dentre os objetivos desta pesquisa.

### **5.1 Política salarial**

A política salarial definida reflete a filosofia da empresa, procurando estar de acordo com o sindicato e com determinações do governo, ser justa, segura, incentivadora e eficaz quanto aos custos.

O salário de admissão deve ser igual ao limite inferior da classe, podendo variar de 10% a 20% para baixo dependendo do não preenchimento dos requisitos exigidos pelo cargo. Por outro lado, o salário admissional pode ser acima do limite mínimo da classe se o candidato apresentar qualificações excepcionais e das quais a empresa precise para uma posição-chave.

Os aumentos salariais podem ser: reajustes salariais, promoção vertical, reclassificação do cargo e reajuste por mérito.

Os reajustes salariais acontecem mediante mudanças na conjuntura econômica do país, seguindo índices legais. Esses índices devem ser aplicados totalmente sobre os salários dos funcionários admitidos até o dia anterior à data do reajuste, podendo a empresa fixá-los acima das determinações legais.

A promoção vertical deve-se dar quando o funcionário passar a ocupar um cargo classificado em classes superiores, essa é a demonstração ao funcionário do reconhecimento de sua dedicação. Para que haja a promoção vertical, é necessária a permanência de um tempo mínimo de seis meses no cargo atual. O aumento deve ser de no máximo 15%, mas podem ser concedidos aumentos adicionais para que seja atingido o mínimo da faixa salarial.

A reclassificação de um cargo é a modificação de um cargo classificado em uma classe para outra superior, originado pela mudança do escopo do cargo. O aumento pela reclassificação deve ser de no máximo 15%, podendo ser concedidos aumentos adicionais para que seja alcançado o mínimo da faixa salarial.

Os reajustes por mérito ocorrem quando o funcionário demonstrar um desempenho acima

do esperado, o intervalo mínimo de tempo para reajustes por mérito deve ser de no mínimo um ano. O valor do aumento definido pela diretoria da empresa dependerá da quantia anual destinada a esse tipo de ampliação salarial.

## **5.2 Política de remuneração**

Atualmente, a empresa oferece como benefício aos seus funcionários: plano odontológico, cesta básica, 7% sobre o salário quando não há atrasos e farmácia integrada, que permite aos funcionários comprar itens cujos valores são descontados diretamente na folha de pagamento.

Propõe-se que a empresa proporcione mais um tipo de benefício, e que este além de trazer facilidades para os empregados, propicie um custo mais baixo para a organização comparado ao aumento salarial, uma vez que a tributação não incide sobre benefícios.

O ideal é que sejam concedidos benefícios flexíveis, isto é, benefícios que os próprios funcionários possam escolher dentre os disponibilizados. Esse tipo de remuneração é interessante por permitir uma maior satisfação dos colaboradores.

A empresa pode optar pelos incentivos como forma de remuneração, que no atual momento são pagos apenas aos vendedores. Os incentivos podem se estender a alguns funcionários da produção, para que tenham uma remuneração que possa variar de acordo com a quantidade produzida, as entregas nos prazos determinados, o não refazer de trabalho e desperdício de materiais, dentre outros. Com isso, há aumento de produtividade e de participação coletiva.

Após a implantação do plano de cargos e salários, é interessante que a empresa estudada elabore um plano de carreira, a fim de buscar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

O método de remuneração por competências ou habilidades também pode ser introduzido na organização, porém, em um espaço maior de tempo, quando a empresa possuir um quadro maior de funcionários.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando-se apresentar as considerações finais em relação ao Trabalho de Conclusão de Curso, realizou-se uma retrospectiva para analisar o que se tinha proposto no início do trabalho. Por meio de pesquisas bibliográficas, entrevistas, análise documental, entre outros, foi possível atingir os objetivos específicos e consequentemente o objetivo geral deste trabalho.

Pôde-se perceber que a empresa analisada não possuía um registro formal acerca das atribuições de cada funcionário, havia apenas um controle interno com o número de empregados, os cargos ocupados por eles e a suas remunerações. Através do plano de cargos e salários que foi elaborado, a empresa passa a dispor de um documento que norteie a gestão de seus recursos humanos, podendo assim, estabelecer critérios que possibilitem uma administração de cargos e salários racional, profissional e impessoal.

As descrições das funções dos colaboradores permitiram a determinação dos cargos a partir das necessidades da empresa e da relação entre as atividades realizadas, o nível de instrução, os conhecimentos e experiências de cada funcionário. A execução do plano certamente promove o aperfeiçoamento dos funcionários, garantindo-lhes o desenvolvimento profissional dentro da empresa, fundamentado nas possibilidades de aproveitamento interno através da ocupação de outros cargos. Como consequência, aumentam-se o comprometimento dos funcionários em relação à empresa e a satisfação com os ganhos e perspectivas de crescimento interno.

A definição da estrutura salarial torna possível à empresa alcançar os equilíbrios interno e externo, já que tal estrutura foi elaborada buscando definir salários que estejam em conformidade com as funções desempenhadas em cada cargo e que ao mesmo tempo sejam compatíveis com o mercado externo. Desta forma obtém-se um tratamento equitativo entre os colaboradores, evitando discriminações injustificadas e prevenindo insatisfações salariais.

O plano de cargos e salários auxilia a empresa na gestão de seus recursos humanos como um todo. No recrutamento e seleção de candidatos, deve-se disponibilizar a eles um manual com as especificações de cada cargo, facilitando a escolha dos profissionais mais adequados. No desenvolvimento das pessoas, através do reconhecimento da necessidade de qualificação, devem ser oferecidos treinamentos para os funcionários. Já na avaliação do desempenho, quando se conhece a obrigação dos empregados torna-se mais fácil avaliá-los. E por fim, a manutenção das

peçoas é obtida a partir da motivação e de um bom clima organizacional criados, principalmente, pelo sentimento de justiça e equidade interna.

Enfim, espera-se o mais importante: que este plano proposto não seja somente mais um documento escrito a ser deixado de lado, e sim, que seja um plano dinâmico e flexível e que seja implementado com sucesso para que ajude a Torneamentos Amaral Ltda a manter-se competitiva no mercado.

## **ABSTRACT**

Amid a globalised world and competitive, the companies need to strive to maintain and to hire people capable to join value to the organization. Thus, the first step to accomplish an effective people management is to create a structure that makes possible to adapt the employees in the right positions and to remunerate them in a fair way. This project searches to discuss the contribution of a positions and wages plan in the human resources management of a machining and kettle company of medium size. For that it will be based in bibliographical researches, documental researches and interview.

Keywords: people management, positions, remuneration, positions and wages plan.

## **REFERÊNCIAS**

CARIOCA, José Marcio. **A remuneração por competências**: uma inovação na Administração de salários. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Revista de Administração de Empresa**, Minas Gerais, ed. especial, p.23-34, jul. 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALÁRIOS NA GRANDE BELO HORIZONTE. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 21 de setembro de 2008. Empregos, p. 9.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.