

FACULDADE SENAC CAÇADOR
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de
Pessoas

Cintia Dias Raimundo
Morgana Aparecida Rodrigues
Suelen Sanguanini

PROJETO INTEGRADOR: IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Caçador
2018

Cintia Dias Raimundo
Morgana Aparecida Rodrigues
Suelen Sanguanini

PROJETO INTEGRADOR: IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadoras: Nádya Grezzana Mascelani e Scheine Neis Alves Da Cruz De Bastiani

Caçador
2018

Cintia Dias Raimundo
Morgana Aparecida Rodrigues
Suelen Sanguanini

PROJETO INTEGRADOR: IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Prof^a Disciplina Integradora e Orientadora) –
Senac Concórdia

Scheine Neis Alves Da Cruz De Bastiani (Orientadora Metodológica) –
Senac Caçador

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por mais esse sonho concretizado, ao ensinamento de todos os professores, ao apoio de nossas famílias, amigos e a nós que mantivemos o foco para não desistir de nossos ideais.

“O êxito de uma empresa no futuro depende da sua habilidade em selecionar hoje as pessoas com potencial para terem desempenhos com alto nível de qualidade.” (LACOMBE, 2008, p. 243).

RESUMO

As organizações desejam colaboradores empenhados em suas funções, oferecendo o melhor de si em cada atividade desenvolvida. Porém, dentro das empresas são identificados problemas de rotatividade, desmotivação e geração de conflitos. Baseado nesse fato, o presente projeto integrador tem como objetivo geral sugerir um plano de cargos e salários para a empresa Maxxima Engenharia de Caçador, SC. Justifica-se a adoção de um plano de cargos e salários para que os colaboradores tenham motivação e realizem a função com a maior dedicação possível e trazendo benefícios para toda a empresa. Para a coleta dos dados utilizou-se o meio de pesquisa mista (qualiquanti), foram analisados os perfis dos colaboradores e uma entrevista do nível de satisfação, e para dar embasamento uma pesquisa bibliográfica sobre os temas gestão de pessoas, implantação de planos de cargos e salários e ramo da empresa estudada. Através da realização deste estudo, foi possível compreender que um plano de cargos e salários para uma organização é uma ferramenta que auxilia o departamento de recursos humanos na atividade de conquistar e manter pessoas, estabelecendo uma estrutura de cargos, definindo as atribuições, deveres e responsabilidades, bem como os níveis salariais a serem praticados. Por fim, é apresentado um modelo de plano de cargos e salários, com diversas faixas salariais e descrições de cargos, com o objetivo de que os colaboradores sintam-se motivados e empenhando-se em suas atividades oferecendo o seu melhor na profissão.

Palavras-chave: Colaboradores. Plano de cargos e salários. Motivação.



Creative Commons - **Atribuição-NãoComercial CC BY-NC**

ABSTRACT

Organizations want employees who are committed to their job, offering the best of themselves in each activity developed. However, within companies, problems of turnover, demotivation and conflict generation are identified. Based on this fact, the present project aims to suggest a plan of positions and salaries for the company Maxxima Engenharia de Caçador, SC. It is justified to adopt a plan of positions and salaries so that employees have motivation and perform the function with the greatest dedication possible and bringing benefits to the whole company. To collect the data, we used the mixed research medium (qualiquanti), we analyzed the profiles of the collaborators and an interview of the level of satisfaction, and to base a bibliographical research on the subjects management of people, implantation of plans of positions and salaries and branch of the company studied. Through this study, it was possible to understand that a plan of positions and salaries for an organization is a tool that assists the human resources department in the activity of winning and keeping people, establishing a structure of positions, defining the duties, duties and responsibilities , as well as the salary levels to be practiced. Lastly, a template of job and salary plans with different salary ranges and job descriptions is presented, with the aim of making employees feel motivated and committed to their activities by offering their best in the profession.

Keywords: Contributors. Plan for jobs and wages. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As cinco competências básicas no local de trabalho.....	15
Figura 2 - Subsistema de cargos e salários.....	17
Figura 3 - Plano de cargos, carreiras e salários.....	18
Quadro 1- Perfil dos colaboradores em relação aos cargos.....	23
Quadro 2 - Roteiro de entrevista do nível de satisfação.....	23
Gráfico 1 - Tempo de empresa (setor administrativo)	25
Gráfico 2 - Nível de instrução (setor administrativo)	26
Gráfico 3 - Valores salariais (setor administrativo)	26
Gráfico 4 - Tempo de empresa (pintor)	27
Gráfico 5 - Valores salariais (pintor)	27
Gráfico 6 - Tempo de empresa (soldador)	28
Gráfico 7 - Valores salariais (soldador)	28
Gráfico 8 - Tempo de empresa (mecânico caldeireiro)	29
Gráfico 9 - Valores salariais (mecânico encanador)	30
Quadro 3 - Cronograma com as etapas de implantação de um plano de cargos e salários.....	35
Quadro 4 - Descrição do cargo- assistente administrativo.....	36
Quadro 5 - Descrição do cargo- mecânico caldeireiro.....	37
Quadro 6 - Descrição do cargo- mecânico.....	38
Quadro 7 - Descrição do cargo- mecânico encanador.....	39
Quadro 8 - Descrição do cargo- auxiliar mecânico.....	40
Quadro 9 - Descrição do cargo- pintor.....	41
Quadro 10 - Descrição do cargo- soldador.....	42
Quadro 11 - Descrição do cargo- supervisor geral.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Pesquisa Salarial.....	44
Tabela 2 - Faixas salariais da empresa.....	45
Tabela 3 - Proposta da estrutura salarial.....	45
Tabela 4 - Custos salarias.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	<i>Objetivo geral</i>	12
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	12
1.2	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Gestão estratégica de pessoas	14
2.2	Plano de cargos e salários	16
2.3	Terceirização: uma aliada no mercado de trabalho	18
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	21
3.1	Caracterização da pesquisa	21
3.2	Técnicas de coleta de dados	22
3.3	Forma de análise dos dados	23
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	24
4.1	Contextualização	24
4.2	Apresentação e análise crítica dos resultados	25
4.2.1	<i>Perfil dos colaboradores em relação aos cargos</i>	25
4.2.2	<i>Nível de satisfação dos colaboradores</i>	30
4.2.3	<i>Análise aos critérios salariais e de contratação</i>	31
4.2.4	<i>Análise setorial</i>	32
5	PROPOSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	34
5.1	Introdução	34
5.2	Análise e descrição dos cargos e discussão do plano	35
5.3	Pesquisa, estrutura e políticas salarias	43
5.4	Aprovação, divulgação e implantação do projeto	48
6	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho já proporciona às empresas a possibilidade de se beneficiarem com os planejamentos da área de recursos humanos, tanto como em quaisquer outras áreas. Destaca-se que a gestão de pessoas é algo estratégico dentro de uma organização, além de gostar do que faz, o colaborador busca estabilidade, oportunidade de crescimento profissional e um bom salário. As pessoas tornam-se o caminho para o sucesso das empresas, sendo não apenas executores de funções, mas o alicerce para atingir os objetivos e as metas de toda a organização.

São os profissionais capacitados que definem o futuro da organização, e fazem com que os mesmos sintam-se valorizados no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento. A valorização do pessoal é um ponto que deixa os colaboradores mais motivados. Quando a organização reconhece seus esforços e fornece benefícios, as pessoas conseguem trabalhar melhor, pois o ambiente torna-se favorável e reconhecedor.

Uma das principais formas de recompensa associada à relação trabalhador-empresa é o salário, sendo considerado uma recompensa pelo trabalho prestado do funcionário. Sendo assim, uma das estratégias de determinar quais as remunerações e benefícios oferecidos aos trabalhadores é através do Plano de Cargos e Salários (PCS). Para Silva (2002), o objetivo do PCS é alcançar tanto o equilíbrio interno como o externo, através da definição de deveres, responsabilidades e atribuições e as responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais.

Desta forma, as empresas buscam encontrar uma forma de manter seus funcionários, diminuindo até mesmo a rotatividade de pessoal, acreditando que possa obter melhor desempenho e confiabilidade. Com isso, o ponto de partida é o plano de cargos e salários, sendo ele bem estruturado, irá definir as políticas de salários, aonde o responsável pelo setor de RH da empresa terá voz ativa desde a recrutação do funcionário até o seu desenvolvimento dentro da organização.

O estudo apresentado neste projeto integrador (PI) foi desenvolvido na empresa Maxxima Engenharia que se caracteriza por terceirização de mão de obra nas empresas locais, está localizada na cidade de Caçador, em Santa Catarina. A empresa atua há nove anos no mercado, é responsável pela fabricação, montagem e instalação dentro das empresas de celulose e papéis da região. Teve por objetivo

sugerir a implantação de um plano de cargos e salários e assim contribuir com a retenção de talentos e diminuição de conflitos.

Estando em uma plena expansão de clientes, com aumento do número de funcionários e constante necessidade de estruturar as atividades de diversas áreas, a implantação do plano de cargos e salários seria a primeira etapa. O PI tem como base a área de gestão estratégica de pessoas, sub-área plano de cargos e salários e como tema a implantação do mesmo.

Os conflitos do quadro de funcionários exige maior aperfeiçoamento e uso de novas ferramentas para aprimorar a gestão de pessoas, que pode ser utilizada para facilitar a visualização das atribuições e tarefas de cada função dentro da organização e conseqüentemente fazer com que o trabalhador desempenhe melhor o seu papel, gerando uma maior confiança e segurança.

Diante do exposto, o problema a ser solucionado com esse projeto integrador é: qual a necessidade da implantação de um programa de cargos e salários em uma empresa familiar no ramo de terceirização de mão de obra?

1.1 Objetivos

Neste item designa-se o objetivo geral, juntamente com os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Propor a implantação de um plano de cargos e salários.

1.1.2 Objetivos específicos

Para detalhamento do objetivo geral segue os objetivos específicos:

- Verificar o tempo de empresa de cada colaborador;
- Analisar a descrição dos cargos na empresa;
- Analisar os laudos de segurança e CBO's;
- Medir o nível de satisfação em relação ao salário atual;
- Padronizar os cargos da empresa e diferentes níveis;

- Definir salários iniciais para cada cargo;
- Elaborar requisitos para alteração de salários.

1.2 Justificativa

Ao atender os colaboradores, no detalhamento das folhas de pagamentos, nota-se o descontentamento da maioria deles, a maioria conversa entre si e os mesmos comparam e reclamam da diferença salarial. Fazendo com que os colaboradores se sintam indiferentes uns aos outros, exercendo o mesmo cargo, as mesmas responsabilidades e recebendo diferentes salários.

Isto pode levar a um pagamento acima ou abaixo do que é praticado pelo mercado, gerando como consequência a rotatividade e a desmotivação dos colaboradores. Sabendo que esse descontentamento causa um impacto negativo na equipe de trabalho, trazendo problemas que afetam a produtividade, a implantação da padronização dos cargos e salários diminuirá a comparação, a especulação e a competitividade entre os membros da equipe, promovendo um ambiente menos hostil e mais harmonioso.

É de tamanha importância que a empresa desenvolva um padrão do plano de cargos e salários para que, ao iniciarem novos colaboradores eles estejam cientes da política da empresa e sua hierarquia.

Para que ocorra essa padronização a empresa necessitará passar por uma conscientização de todos os envolvidos no projeto, pois essa implantação resultará em diversas mudanças em todos os níveis hierárquicos, modificando também a cultura da empresa. Resultando em ganhos para os atuais e futuros colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca relatar os estudos realizados por autores sobre o tema deste projeto. Fala-se sobre a gestão estratégica de pessoas, elaboração e implementação de planos de cargos e salários e como sequência o ramo de terceirização da empresa estudada.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

Para garantir o alinhamento entre os indivíduos e organizações, as empresas contam hoje com a gestão estratégica de pessoas, que é definida por Dessler (2004) como a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

Gestão estratégica de pessoas “pode ser definido como o padrão das alocações e das atividades relativas a recursos humanos, que permitem que uma organização realize seus objetivos estratégicos.” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 44).

A área de recursos humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão meramente burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional. Segundo Marras (2000), aos poucos a gestão de recursos humanos incorporou a responsabilidade de estudar os fenômenos colaterais que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações.

Mediante a isso, Marras (2000) destaca que a função de recursos humanos como parceira estratégica da organização inclui a participação desta área na formulação das estratégias da empresa, como principal foco de atuação na otimização dos resultados e o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte.

Sendo assim, o papel estratégico a ser desempenhado, passa a repensar as atividades próprias da área de recursos humanos em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Nesse contexto, Mascarenhas (2008) relata que toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma

estratégia para a organização envolvendo o setor de recursos humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Para finalizar, a figura 1 relata as cinco competências básicas que as organizações possuem com a gestão estratégica de pessoas.

Figura 1 - As cinco competências básicas no local de trabalho

<p>Recursos Identifica, organiza, planeja e aloca recursos</p>	<p>Tempo: seleciona atividades relevantes com os objetivos, prioriza, aloca o tempo, prepara e segue programas. Dinheiro: prepara e utiliza orçamentos, faz previsões, faz registros e ajustamentos para alcançar objetivos. Materiais e instalações: obtém, guarda, aloca e utiliza materiais ou espaço com eficiência. Recursos humanos: ensina habilidades e distribui o trabalho, avalia o desempenho e assegura retroação.</p>
<p>Interpessoal Trabalha com outras pessoas</p>	<p>Participa como membro de uma equipe: contribui para o esforço grupal. Ensina novas habilidades aos outros. Serve clientes/consumidores: trabalha para satisfazer expectativas dos clientes. Exercita liderança: comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios. Negocia: trabalha com acordos envolvendo trocas de recursos, resolve interesses vários. Trabalha com diversidade: junto com homens ou mulheres de diversas procedências.</p>
<p>Informação Obtém e utiliza informação</p>	<p>Obtém e avalia informação. Organiza e mantém informação. Interpreta e comunica informação. Utiliza computadores para processar informação.</p>
<p>Sistemas Compreende inter-relações complexas</p>	<p>Compreende sistemas: sabe como funcionam sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente. Monitora e corrige desempenho: distingue tendências, prevê impactos sobre operações, diagnostica desvios nos sistemas e corrige erros ou soluciona problemas. Melhora ou desenha sistemas: sugere modificações nos sistemas atuais e desenvolve sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho.</p>
<p>Tecnologia Trabalha com uma variedade de tecnologias</p>	<p>Seleciona tecnologia: escolhe procedimentos, ferramentas ou equipamento, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas. Aplica tecnologia às tarefas: compreende os objetivos e ajusta os procedimentos ou operações do equipamento. Mantém o equipamento: previne, identifica e resolve problemas com equipamentos, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas.</p>

Fonte: Marques (2013, p. 27).

Com isso, estabelece-se que gestão estratégica de pessoas é um processo que abrange o todo da empresa (pessoas, processos, políticas, relações, papéis e responsabilidades), que visa assegurar a mesma a ter o rumo de direção a ser seguido e praticado ao longo prazo. Afirma-se assim que a mesma possui um amplo campo de atuação estratégica, com o dever de se antever as necessidades empresariais para que os objetivos sejam alcançados com a valorização do seu capital humano, pois o mesmo são “ativos valiosos a serem desenvolvidos e que são

os principais responsáveis para desenvolver os negócios”. (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 76).

Para obter todo este contexto de gestão estratégica de pessoas, nota-se a importância de conter um plano de cargos e salários na organização, assim ao decorrer do texto segue as visões de autores sobre o tema.

2.2 Plano de cargos e salários

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), um plano de cargos e salários forma o processo de planejamento, execução e controle das remunerações salariais, ou seja, administração de salários, políticas de salários, composto salarial. Com isso destaca-se alguns conceitos:

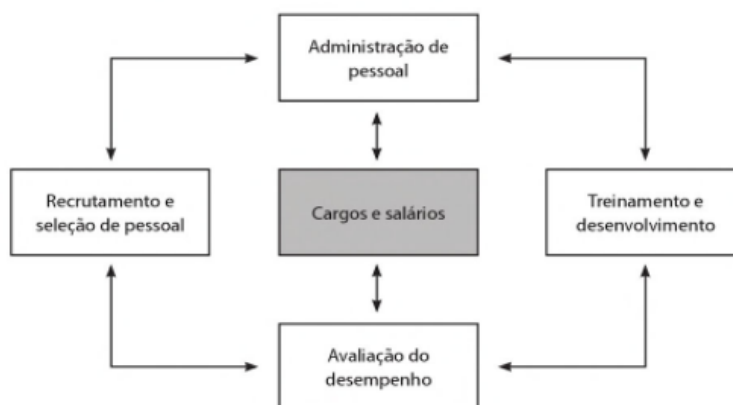
Cargo é o nome da titulação de um determinado funcionário dentro da empresa, já função é a atividade desenvolvida por este cargo.

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT,1943), salário é definido como a retribuição de um serviço prestado pelo empregado por força de um contrato de trabalho, e remuneração como a somatória de todos os itens que compõem o seu pagamento.

Desta forma, entende-se que o salário é algo que é acertado em contrato, em contrapartida da prestação de um determinado serviço. E a remuneração é algo além do salário, recebido como benefício para o funcionário, exemplo: salário + benefícios + horas extras + adicionais = remuneração.

De acordo com Franco (2012), para que o subsistema de cargos e salários funcione adequadamente é de fundamental importância que os outros subsistemas trabalhem de maneira harmônica e conjunta com ele, pois são as demais áreas que fornecem os subsídios para o bom desenvolvimento dos trabalhos nessa área e vice-versa. É o que mostra a figura 2.

Figura 2 - Subsistema de cargos e salários



Fonte: Franco (2012, p. 25).

De acordo com a figura 2, é possível observar que obtendo-se o plano de cargos e salários, se torna mais fácil a administração de pessoal, quando se tem tudo esclarecido e formalizado. O recrutamento e seleção de pessoal se torna mais claro e objetivo, com o intuito de não deixar os colaboradores com dúvidas em relação a hierarquia, funções e salários.

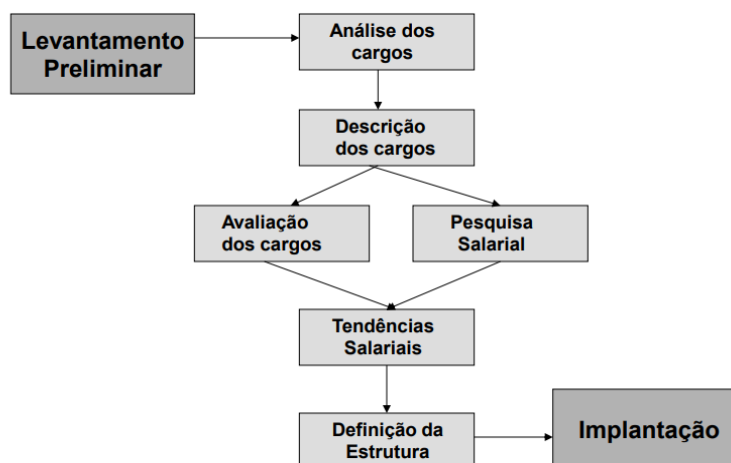
A avaliação de desempenho também poderá ser realizada, desde que feita por um profissional devidamente capacitado. No decorrer do processo ela auxiliará a encontrar aonde ocorrem falhas e possíveis problemas no andamento da trajetória do funcionário. Logo, o treinamento e desenvolvimento deverá ser realizado em toda a organização, em curto e longo prazo, dependendo dos níveis hierárquicos.

Antes da implantação é importante que todos os setores se conversem, para que esclareçam dúvidas existentes em relação a determinadas funções, deixando tudo mais claro e correto, sendo que esse é o objetivo do plano de cargos e salários. O que também deve existir é coerência, em relação ao mercado de trabalho e no segmento ao remunerar os colaboradores de acordo com seus cargos, pois cada um tem responsabilidade pelo que faz, gerando resultados ou até mesmo prejuízos para a organização.

Segundo Fagundes (2015), um bom plano de cargos e salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão-de-obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade.

O plano de cargos e salários serve para motivar funcionários, ter uma visão de carreira, definir diferentes salários, descrever cargos, descrever funções, desenvolver mais colaboradores, agregar benefícios, definir os diferentes cargos da organização e também estabelecer hierarquia da empresa.

Figura 3 - Plano de cargos, carreiras e salários



Fonte: Marques (2013, p. 16).

Com a figura 3, pode-se notar a importância desta ferramenta gerencial, e evidenciando, pode-se relatar as principais fases para a implantação de um plano de cargos e salários, tais como: Organização e planejamento: coletar informações dos cargos atuais; clima organizacional; hierarquia atual; remunerações atuais; Levantamento: funções existentes na empresa; descrições de cargo (o que faz, como faz e para que faz); Avaliação cargos e salários: pesquisa de mercado; segmento; equilíbrio interno e externo; Estruturar e enquadrar salários e cargos: novas faixas salariais de cada cargo; possíveis impactos; custos com nova adequação salarial; Política de cargos e salários: Implantação do plano de cargos e salários.

2.3 Terceirização: uma aliada no mercado de trabalho

A forma de trabalho por meio de terceirização surge em épocas em que a sociedade mostra certa vulnerabilidade, quando o desemprego e a crise financeira atingem o cenário econômico. Isso resulta em diminuição dos quadros de colaboradores nas organizações e corte de custos, certamente um dos primeiros setores a serem afetados são os relacionados à mão de obra (VITOR, 2014).

Na visão de Viana (2004, p. 62), a terceirização corresponde a este contexto:

Na verdade, dentro da lógica do sistema, a terceirização se tornou uma necessidade. A empresa já não tem como reunir dentro de si todas as etapas do ciclo produtivo. Para vencer os concorrentes, deve constantemente reduzir custos e se flexibilizar e a terceirização atende esses objetivos.

Visto como sinal de inovação as organizações apostam na terceirização para terem flexibilidade e aumento eficaz dos lucros, visando uma competitividade maior em seu ramo, Houaiss (2009) descreve terceirização como sendo uma forma de empresa que transfere a outra empresa suas atividades-meio, disponibilizando uma maior facilidade ao alcance de recursos para a atividade-fim, diminuindo a estrutura operacional, os custos, recursos e a vasta burocracia.

No Brasil as empresas pioneiras em terceirização foram às especializadas em limpeza e conservação predial em meados de 1950 com a chegada das empresas multinacionais “a terceirização da mão-de-obra cada vez mais vinculada ao exercício de atividade-fim nos setores de atividades e negócios da economia nacional”. (POCHMANN, 2008, p. 63).

A primeira lei no Brasil que dava brecha a uma possível contratação de terceirizados surge em 1967, lei de nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e a mesma tratava de descentralização de tarefas executivas ou instrumentais, porém a princípio apenas abrangia a Administração Pública, como vemos no Art. 10 desta lei. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada:

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:
a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;
b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;
c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2º Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela

execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional. (DECRETO-LEI nº 200, de 25 de fevereiro de 1967).

De 1967 para cá, foram estabelecidas muitas mudanças nas leis de terceirização, ajustes inclusão na CLT, e houve uma expansão imensa de empresas especializadas em atender essa demanda, a última lei que surgiu em defesa desse modelo de trabalho foi a Lei nº 13.429, aprovada em março de 2017 a mesma teve base no Projeto de Lei nº 4.302/1998:

Art. 1º Os arts. 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 9º, 10, o parágrafo único do art. 11 e o art. 12 da Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º As relações de trabalho na empresa de trabalho temporário, na empresa de prestação de serviços e nas respectivas tomadoras de serviço e contratante regem-se por esta Lei.”

Art. 2º Trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por uma empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços.

§ 1º É proibida a contratação de trabalho temporário para a substituição de trabalhadores em greve, salvo nos casos previstos em lei.

§ 2º Considera-se complementar a demanda de serviços que seja oriunda de fatores imprevisíveis ou, quando decorrente de fatores previsíveis, tenha natureza intermitente, periódica ou sazonal.” Art. 4º Empresa de trabalho temporário é a pessoa jurídica, devidamente registrada no Ministério do Trabalho, responsável pela colocação de trabalhadores à disposição de outras empresas temporariamente. (Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.442, de 01.mai.1943).

Mesmo a terceirização sendo aprovada e legalizada, pode-se perceber que a mesma não é uma criação jurídica e sim um fator social que está em crescimento e ascensão há mais de 40 anos, visando suprir a necessidade criada por altos e baixos na economia.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta etapa tem por objetivo descrever a metodologia que foi utilizada neste estudo. É muito importante compreender quais foram os procedimentos que nortearam a pesquisa para que o objetivo proposto fosse atingido. O mesmo está organizado em três tópicos: caracterização da pesquisa, técnicas de coleta de dados e forma de análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A metodologia utilizada na pesquisa teve como apoio, o uso de ferramentas destinadas na condução e análise de resultados. Com base em seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva que, com base em Cooper e Schindler (2011, p.154) “se refere a uma questão ou hipótese universitária qual perguntamos ou declaramos algo a respeito do tamanho, forma, distribuição ou existência de uma variável”.

Relata-se que tal metodologia “é utilizada para aumentar os conhecimentos sobre as características e magnitude de um problema” (CHEHVEN NETO, 2012, p.103). Para Hair Jr. et al. (2005, p.86) a pesquisa descritiva é “estruturada e específica criada para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa, normalmente servem para guiar o processo e fornece listas do que precisa ser mensurado”.

A forma utilizada na análise de dados dessa pesquisa foi o método misto, que, para Creswell (2010), caracteriza-se por ter procedimentos de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo projeto de pesquisa. O pressuposto central que justifica a abordagem multimétodo é o de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas.

Portanto, a pesquisa teve a forma quantitativa pois somente foi coletado os dados já existentes no sistema interno da própria organização, em contrapartida precisou abordar a forma qualitativa em forma de questionamento aos colaboradores, resultando nos níveis de satisfação de cada um individualmente.

Reforçando o entendimento Creswell (2010, p. 212) define:

A coleta ou análise de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, no qual os dados são coletados de forma concomitante ou sequencial, recebem prioridade e envolve a integração de dados em uma ou mais etapas no processo de pesquisa.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Ao analisar os dados coletados na pesquisa, Marconi e Lakatos (2010) descrevem que é nessa etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, afim de se efetuar a coleta de dados previstos.

Visando aumentar a precisão dos dados a serem estudados, as pessoas envolvidas no processo forneceram os índices para dar continuidade a pesquisa, através da observação e da entrevista dos níveis de satisfação. Estiveram envolvidas nessa etapa: analista de recursos humanos, almoxarife, analista financeiro e os elaboradores do PI.

Os envolvidos foram escolhidos por estarem diretamente ligados a todos os setores da empresa e vivenciarem a rotina da mesma, com o auxílio dos elaboradores do PI, pois os mesmos trouxeram uma visão externa e diferentes pontos de vista para pautar os problemas e as possíveis soluções.

O projeto seguiu na seguinte ordem: primeiramente foram divididos grupos que fizeram a análise de cada setor, para dividir os cargos em categorias (exemplo: mecânico, auxiliar mecânico e aprendiz), esta análise foi realizada em turmas diferentes para coleta de dados de diferentes pontos de vista.

Após a primeira etapa, os elaboradores do PI se reuniram para analisar os dados coletados e lançaram em planilhas para completar a descrição de cargos baseado nos laudos da empresa e nos CBO's.

Os estudo elaborados do PI acompanham a explanação das folhas de pagamento individualmente com cada colaborador, e assim aplicaram a pesquisa do nível de satisfação, que complementou o desenvolvimento para a conclusão da proposta final do plano de cargos e salários.

Com isso, segue abaixo o quadro 1 perfil dos colaboradores em relação aos cargos e quadro 2 roteiro de entrevista do nível de satisfação, que foi utilizado na pesquisa:

Quadro 1 - Perfil dos colaboradores em relação aos cargos

<ul style="list-style-type: none"> • Identificação
Tempo de empresa:
Cargo/Função:
Nível de instrução:
Salário:

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 2 - Roteiro de entrevista do nível de satisfação

<ul style="list-style-type: none"> • Na sua opinião qual a importância do trabalho que exerce?
<ul style="list-style-type: none"> • Você almeja mais para sua carreira profissional?
<ul style="list-style-type: none"> • Você acha que há possibilidades de crescimento dentro da empresa?
<ul style="list-style-type: none"> • O que esta empresa representa para você?
<ul style="list-style-type: none"> • Você tem sugestões para melhorar a qualidade de trabalho desta empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

3.3 Forma de análise dos dados

Após o levantamento do perfis dos colaboradores em relação aos cargos e analisar os dados da entrevista, o grupo se reuniu para processar os dados levantados e pontuo-os através de gráficos, explanando o assunto e o descrevendo de forma clara e objetiva, embasando a proposta do plano de cargos e salários que foi sugerida para o setor estratégico da empresa.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os temas de contextualização da empresa, uma apresentação dos resultados da pesquisa perfil dos colaboradores em relação aos cargos e de satisfação e juntamente uma análise crítica salarial e setorial.

4.1 Contextualização

A empresa Maxxima Engenharia iniciou suas atividades no ano de 2009, com o intuito de preencher um nicho de mercado de terceirização de mão de obra nas empresas locais.

Sua maior parceria é a multinacional Solenis Especialidades Químicas ao qual é uma fornecedora de especialidades químicas que atua no mercado de celulose e papel, petroquímico, indústria química, mineração, biorrefinaria, siderurgia e geração de energia. Notadamente, a Solenis é líder global de especialidades químicas na indústria de fabricação de papel.

Com foco na fabricação de Skids e bombas, a Maxxima Engenharia é responsável pela fabricação, montagem e instalação dentro das empresas de celulose e papéis da região, atualmente atende 100% dos clientes da empresa Solenis na região da Serra, Oeste e meio oeste Catarinense. A empresa também dispõe de uma equipe de colaboradores que realizam serviços em paradas de máquinas, manutenção empresarial, consertos de equipamentos, soldas, metalúrgica e mecânica em geral, e possui em média 40 colaboradores.

Com o intuito de se tornar líder do ramo de terceirização, em 2016 iniciou a prestação de serviços de pintura e jateamento industriais, visando maximizar a entrada e abrangência nas empresas de celulose e papel de toda região.

Seus clientes em potencial são empresas como Celulose Irani S/A, Westrock, Adami S/A, Celulose e Papel Trombini, Mili, Sincol S/A, Klabin.

Por ser uma empresa familiar, a mesma não possui diretrizes definidas como missão, visão e valores.

4.2 Apresentação e análise crítica dos resultados

Com a intenção de obter uma análise geral dos cargos já existentes na empresa estudada, teve-se acesso à relação completa dos funcionários da organização podendo assim detalhá-los, separando por cargos e sub-cargos, como também fazendo uma média de salário inicial e a política de aumento real hoje aplicada.

Para o início do estudo do projeto integrador, primeiramente precisa-se mapear as competências dos colaboradores, detalhar o perfil dos cargos, analisar os atributos comportamentais, classificando cada função, para então examinar a política salarial adotada pela empresa.

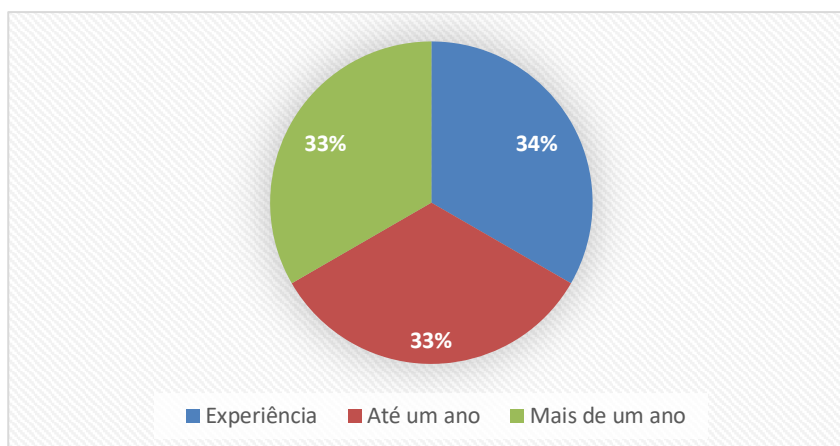
4.2.1 Perfil dos colaboradores em relação aos cargos

De posse dos dados, pode-se traçar um perfil dos cargos ocupados pelos colaboradores da empresa Maxxima Engenharia, conforme descreve-se através na sequência.

No que se refere à nomenclatura de cargos, tem-se: setor administrativo, mecânico caldeireiro, mecânico, mecânico encanador, auxiliar mecânico, pintor, soldador e supervisor.

No setor administrativo, nota-se no gráfico 1 que há colaboradores com diferentes tempos de empresa.

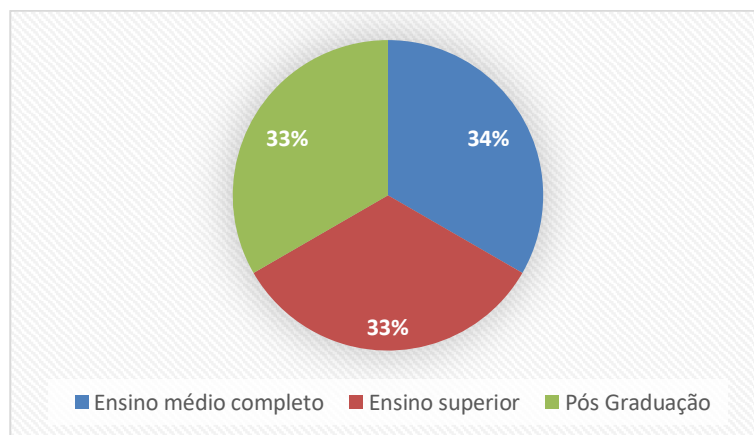
Gráfico 1 - Tempo de empresa (setor administrativo)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Evidenciou-se que o nível de instrução também é bastante diversificado, conforme o gráfico 2.

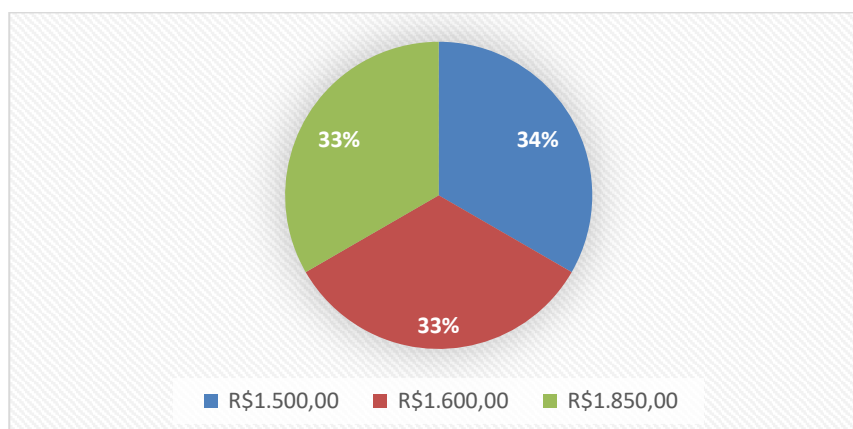
Gráfico 2 - Nível de instrução (setor administrativo)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação aos salários existem diferenças de valores, conforme mostra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Valores salariais (setor administrativo)



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No setor administrativo, a faixa salarial está entre R\$ 1.500,00 a R\$ 1.850,00. Critério usado para estipular salário não foi identificado.

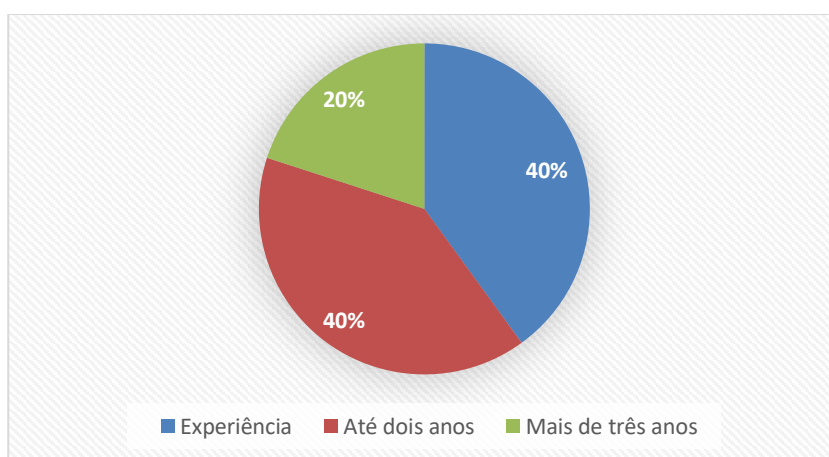
Todos os colaboradores ocupantes do cargo auxiliar mecânico estão há menos de um ano na função e possuem nível de instrução de ensino médio incompleto, com salário em torno de R\$1.650,00. Critério usado para estipular salário não foi

identificado e o critério usado na contratação: vontade de aprender, indicação, não exige experiência, geralmente primeiro emprego.

Destaca-se o cargo de supervisor que possui doze anos de tempo de empresa, ensino médio completo com alguns cursos na área e com salário de R\$ 4.950,00. Critério usado para estipular salário: tempo de empresa aliado a mérito individual. Critério para contratação: histórico dentro da empresa e crescimento sucessivo.

Com relação ao cargo de pintor, os mesmos possuem tempos de empresas diferentes, conforme exibido no gráfico 4.

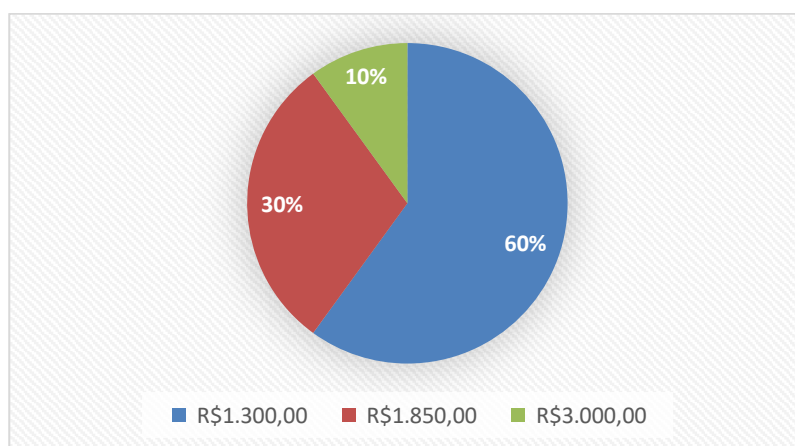
Gráfico 4 - Tempo de empresa (pintor)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O nível de instrução destaca-se por ser em 100% ensino fundamental. No entanto, em questões salariais são diversificados, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 - Valores salariais (pintor)

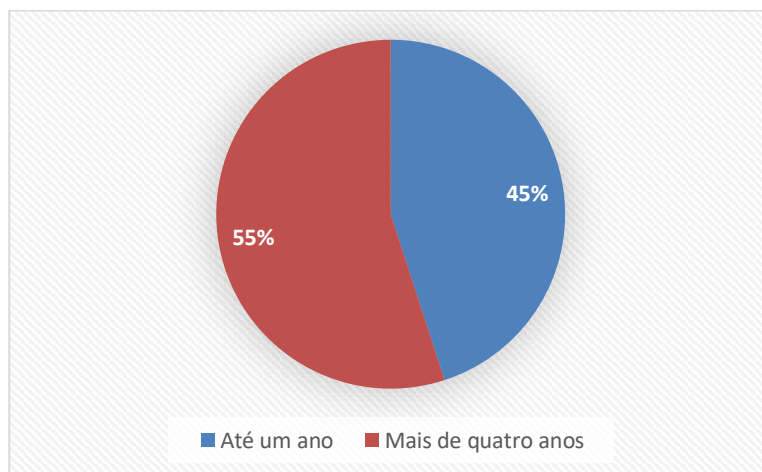


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Critério usado para estipular salário: necessidade na hora da contratação, valores baseados nas empresas anteriores e valor-base da categoria. Critério usado na contratação: vontade de aprender, indicação, experiência.

Em relação ao cargo soldador, identificou-se que há apenas duas diferenças entre tempo de empresa, destacadas no gráfico 6.

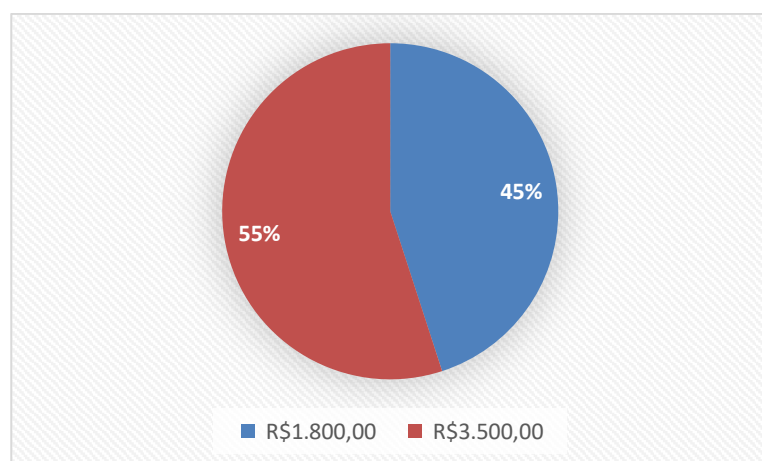
Gráfico 6 - Tempo de empresa (soldador)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Enfatiza-se que o nível de instrução é de técnico em soldagem. E os salários variam conforme o tempo de empresa, segundo visualiza-se no gráfico 7.

Gráfico 7 - Valores salariais (soldador)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

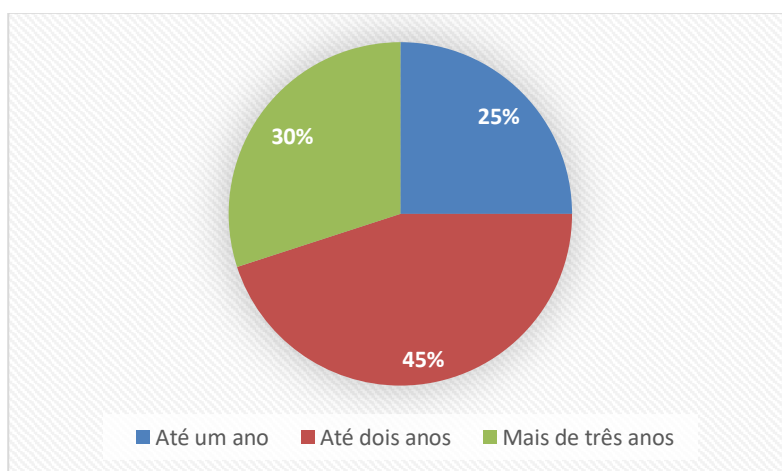
Critério usado para estipular salário: valor na CTPS da última empresa trabalhada ou uma média dos últimos salários que o colaborador recebia antes de

iniciar serviços na empresa. Critério usado para contratação: indicação e/ou experiência comprovada em carteira de trabalho.

O cargo de mecânico destaca-se por ter em torno de onze anos de tempo de empresa, com nível de instrução o curso técnico da área e com salários em torno de R\$ 4.000,00.

Para o cargo de mecânico caldeireiro o tempo de empresa está demonstrado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Tempo de empresa (mecânico caldeireiro)

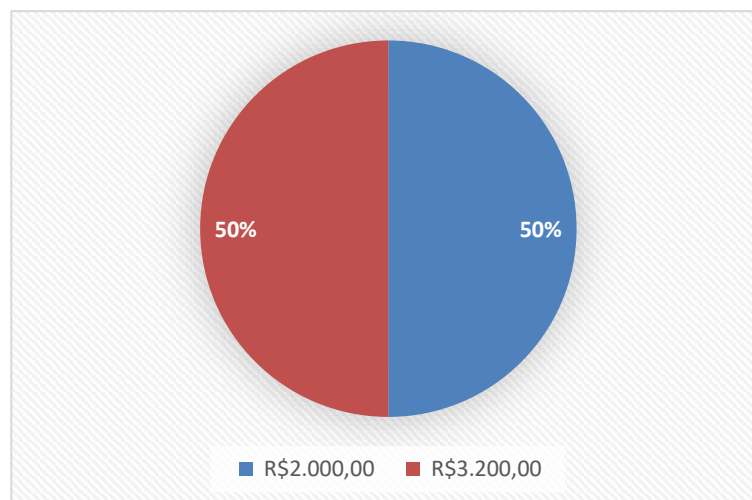


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os colaboradores com este cargo possuem nível de instrução ensino médio completo mais cursos na área e salários em torno de R\$ 2.200,00.

Para o mecânico encanador, o tempo de empresa é no geral de três anos, com nível de instrução ensino médio completo, e salários exibidos no gráfico 9.

Gráfico 9 - Valores salariais (mecânico encanador)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para os cargos mecânico, mecânico caldeireiro, mecânico encanador, a média salarial é entre R\$ 2.000,00 e R\$ 4.000,00, critério usado para estipular salário: valor na CTPS da última empresa trabalhada ou uma média dos últimos salários que o colaborador recebia antes de iniciar serviços na empresa, critério usado para contratação: indicação e/ou experiência comprovada em carteira de trabalho.

4.2.2 Nível de satisfação dos colaboradores

A partir dos dados levantados com a pesquisa sobre o nível de satisfação dos colaboradores, tem-se algumas informações relevantes, de acordo com os cargos ocupados.

Em relação à importância do trabalho exercido, os colaboradores das funções das diversas áreas de mecânico e soldador, relataram que seria apenas a de realizar os trabalhos que são de suas responsabilidades. Para os pintores, a função é de uma vasta importância, visto que a empresa tem uma grande demanda de serviços nesta área. Os ocupantes do cargo auxiliar mecânico relatam que sua função é de dar apoio aos demais cargos. Os colaboradores do setor administrativo entendem que sua importância está em dar total apoio aos outros colaboradores, em relação às questões de direitos financeiros, trabalhistas, etc. E para a supervisão, a importância é crucial para o bom andamento da empresa.

Questionados sobre almejar mais para a carreira profissional, destaca-se que para todos a resposta foi sim, almejam sempre mais.

A pergunta sobre possibilidade de crescimento na empresa, retrata que para os cargos administrativo, mecânico encanador, soldador e supervisor não há esta possibilidade. Já para os ocupantes dos cargos de pintor, mecânico caldeireiro, mecânico, pintor e auxiliar mecânico disseram que sim, há possibilidade de crescimento.

Enfatizando a questão de o que a empresa representa para si, as respostas foram diversas: a supervisão falou que significa vida e/ou tudo, soldador e mecânico encanador representa uma renda fixa, para o setor administrativo e mecânico caldeireiro uma experiência profissional e de carreira, para o cargo de pintor, além de renda fixa também é de novos desafios; para o mecânico, uma estabilidade financeira e meio oficial, pagar as contas.

Na questão de ter sugestões para melhorar a qualidade do trabalho na empresa, a maioria relatou que sim, há várias sugestões e que também algumas já foram expostas, mas não houve resultados, e apenas para os cargos de mecânico e mecânico caldeireiro retrataram que eles não têm nada a sugerir.

4.2.3 Análise aos critérios salariais e de contratação

A política de aumento salarial atual da empresa se caracteriza como: término do contrato de experiência; meritocracia; aumento anual estipulado pelo sindicato da categoria. Nos cargos do setor administrativo, mecânico caldeireiro, mecânico, mecânico encanador, auxiliar mecânico, pintor e soldador, o funcionário inicia na empresa ciente que após o período de experiência, ele terá um reajuste salarial.

Detalhada a realidade atual, pontua-se que deveria ser implantando um roteiro de contratação com critérios mais específicos, para que haja um padrão e que deixe claro o perfil necessário para o preenchimento de cada cargo e suas funções, evitando assim a contratação de pessoas por indicação em que na maioria das vezes resulta em desvio de funções.

Em relação à política de salários iniciais, notou-se que não existe um critério relevante, apenas estipula-se em função de valores anteriores ou é definido através da conversa com o contratante, em alguns casos, pela necessidade do

preenchimento da vaga. Pontua-se que esta maneira de definir o salário traz malefícios aos colaboradores, pois os que estão iniciando podem receber salários maiores do que alguns que já estão há algum tempo na empresa. A falta de padrão nos salários causa desmotivação e sentimento de injustiça, prejudicando o bom andamento do clima organizacional e diminuindo o desejo de crescimento individual de cada colaborador, nutrindo desavenças, causando rotatividade, visto que alguns ainda trabalham em lugares menos privilegiados, tendo em consideração as empresas atendidas na região.

Analisando os critérios e a escolaridade, acredita-se que estipular um grau inicial ou cursos específicos, seria um critério primordial para calcular o salário do colaborador. Essa base de salários também serviria para incentivar os colaboradores a buscarem novos desafios e aprendizados.

4.2.4 Análise setorial

Durante o decorrer da semana, foi realizada a análise em setores diferentes da empresa, três membros do projeto integrador se separaram e revisaram de forma individual cada cargo e suas funções desempenhadas na prática do dia a dia. Ao todo foram observados todos os colaboradores e os dados coletados foram os seguintes:

Cargos como mecânicos fazem todo o tipo de serviço como: corte de peças, medição, ajuste mecânico, manutenção de máquinas e equipamentos, furação de peças.

Cargos como mecânico caldeireiro fazem serviços de mecânicos em geral só que habilitados para serviços em caldeiras e tubulações e demais máquinas e equipamentos conforme NR13 tendo a habilidade e realizando soldas.

Mecânico encanador realiza serviços como montagens e instalações em tubulações, efetua manutenção e consertos em geral.

Os pintores, na nomenclatura dos cargos, possuem o mesmo nome, porém, na prática, são separados por auxiliar de pintor, pintor e jateador. Os serviços se estendem entre lixar, pintar e jatear peças, máquinas, equipamento, ambientes industriais e pinturas em geral.

A função de auxiliar mecânico foge da descrição do Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho (LTCAT), na prática os colaboradores realizam papéis de soldadores e pintores, praticando todas as funções dentro da organização.

Soldadores trabalham com a preparação de peças para soldas e soldas em geral, não exercendo outras funções.

Supervisores comandam os serviços, separam o que precisa ser feito, analisam serviços, testam a qualidade e dão suporte às obras.

5 PROPOSIÇÃO IMPLANTAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Através dos resultados da pesquisa do projeto integrador, sugere-se a implantação de um plano de cargos e salários, com o intuito de diminuir a diferença salarial entre os mesmos cargos listados durante o projeto, visando melhorar a satisfação de cada colaborador e diminuir conflitos e disputas desnecessárias.

5.1 Introdução

O plano de cargos e salários é gerido pelo departamento de recursos humanos, sendo que o mesmo tem como finalidade administrar problemas que se relacionam a valores como remuneração mensal, brindes, benefícios, planos de carreira, para que a organização consiga potencializar os clientes internos, deixando-os motivados e satisfeitos com o montante que irão receber ao findar do mês.

Segundo Ribeiro (2005), a política de salários na empresa tem como objetivos a satisfação do funcionário, o estímulo para melhorar e se desenvolver; oportunidades justas para todos, reconhecimento do valor individual, tratamento equitativo, redução das áreas de atrito, melhor administração de pessoal, melhor controle.

Para elaborar a proposta, sugere-se no quadro 3 o modelo de implantação de Pontes (2013), onde o mesmo demonstra etapas cruciais a serem seguidas.

Quadro 3 - Cronograma com as etapas de implantação de um plano de cargos e salários

Etapas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Discussão do projeto com gerências				
Aprovação do projeto				
Divulgação do projeto aos funcionários				
Análise de cargos				
Avaliação dos Cargos				
Pesquisa salarial				
Definição da estrutura salarial				
Cálculo do custo para adequação dos salários vigentes à nova estrutura e construção de alternativas para a implantação				
Definição da política salarial				
Aprovação do projeto				
Divulgação aos gerentes e consolidação das novas políticas				
Divulgação aos funcionários				
Implantação do projeto				

Fonte: Pontes (2013, p. 43).

Retrata-se que o primeiro mês terá como foco a formalização do projeto com o todo da empresa, o segundo mês estudar os cargos e salários e descrevê-los, terceiro mês calcular custos e definir salários, e no último mês obter aprovação e implantar o projeto.

5.2 Análise e descrição dos cargos e discussão do plano

A análise dos cargos, visto que o levantamento já foi realizado no início do projeto, é crucial e cada cargo deve ser detalhado e estudado, completando com as especificações que cada cargo deve obter.

Para realizar o detalhamento e a análise, são fundamentais pontuar as tarefas reais de cada cargo e da forma mais regrada possível, para que cada empregado tenha entendimento da sua atividade e importância dentro do seu setor. Para que o detalhamento seja feito com clareza e objetividade, deve ser impessoal, apontando sempre em terceira pessoa do indicativo ou infinitivo, atentando sempre a essas questões: o que faz, como faz e porque faz.

A seguir, são descritos e especificados os cargos, com base nos questionários e na observação realizada com os colaboradores da empresa.

Quadro 4 - Descrição do cargo- assistente administrativo

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Assistente Administrativo	CBO: 4110-05
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração e finanças; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório.	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Tratar de documentos; - Registrar a entrada e saída de documentos; - Emissão de nota fiscal; - Conferir e distribuir documentos; - Conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; - Preparar relatórios, formulários e planilhas; - Dar apoio operacional; - Executar procedimentos de recrutamento e seleção; - Atuar na elaboração da folha de pagamento; - Realizar fechamento cartão ponto; - Controle de jornada; - Atendimento aos colaboradores; - Admissão, demissão de empregados; - Controle de contas; - Serviço bancários; - Serviços administrativos gerais. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- desejável graduação nas áreas administrativas.	
Cursos e Treinamentos Complementares- rotinas de RH/DP, oratória, auxiliar administrativo.	
Habilidades/Atitudes- espontaneidade, flexibilidade, comprometimento, ética, organização, habilidade de relacionamento.	
Competências- atenção aos detalhes; capacidade de concentração; ser dinâmico; ser organizado; ser determinado; saber lidar com pressão; resolver conflitos; ter paciência; ser confiável; ser responsável; ser proativo; ter domínio pacote office.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 5 - Descrição do cargo - mecânico caldeireiro

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Mecânico caldeireiro	CBO: 7244-10
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Cortar, modelar, e trabalhar barras perfiladas de metais para fabricar estruturas metálicas, guiar a execução das operações de corte e dobra.	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Interpretar um desenho técnico; - Dar acabamento nas peças traçadas; - Manusear limas; - Preparar as peças para soldagem; - Auxiliar o soldador a fixar as peças em estruturas; - Instalar peças em diversas chapas de metal; - Fabricar e reparar caldeiras tanques, reservatórios, e outros recipientes de chapas de aço; - Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços; - Executar tratamento e descarte de resíduos de matérias provenientes de seu local de trabalho; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo	
Cursos e Treinamentos Complementares- cursos de caldeiraria e solda, NR-33 e NR-35.	
Habilidades/Atitudes- concentração, saber interpretar desenho, habilidades em cortes, habilidades manuais, trabalhar em equipe, precisão, atenção.	
Competências- proativo, persistente, responsável, pontual, ágil, raciocínio lógico, visão analítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 6 - Descrição do cargo- mecânico

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Mecânico	CBO: 9113-05
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Responsável por realizar a manutenção em componentes, equipamentos e máquinas industriais. Planeja atividades de manutenção, avaliando condições de funcionamento e desempenho de máquinas e equipamentos.	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Lubrificar máquinas, componentes e ferramentas; - Fazer a manutenção preventiva e corretiva em máquinas e equipamentos; - Realizar leitura e interpretação de desenhos mecânicos, pneumáticos, hidráulicos; - Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços; - Executar tratamento e descarte de resíduos de matérias provenientes de seu local de trabalho; -Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Confeccionar e reparar elementos de máquinas tais como peças e acessórios pelo processo de usinagem mecânica. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo.	
Cursos e Treinamentos Complementares- Curso Técnico em Mecânica.	
Habilidades/Atitudes- concentração, saber interpretar desenho, habilidades em cortes, habilidades manuais, trabalhar em equipe, precisão, atenção, organização.	
Competências- proativo, persistente, responsável, pontual, ágil, raciocínio lógico, visão analítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 7 - Descrição do cargo- mecânico encanador

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Mecânico encanador	CBO: 7241-15
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Operacionalizam projetos de instalações de tubulações, definem traçados e dimensionam tubulações, preparam locais para instalações, realizam pré-montagem e instalam tubulações. Protegem instalações e fazem manutenções em equipamentos e acessórios.	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Instalar e executar reparos e conservação em instalações hidráulicas, redes de tubulação, distribuição e coleta de água, vapor, gases, combustível, ar comprimido, esgotos, instrumentos de controle de pressão, válvulas etc; de acordo com especificações de desenhos, esquemas e ordens de trabalho; - Executar os reparos necessários, utilizando ferramentas e instrumentos adequados, cortando, dobrando, dilatando, vedando, rosqueando, soldando, regulando e outros; - Testar trabalhos realizados, procedendo aos ajustes necessários; - Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços; - Executar tratamento e descarte de resíduos de matérias provenientes de seu local de trabalho; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Executar quaisquer outras atividades correlatas. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo.	
Cursos e Treinamentos Complementares- Curso de Instalador Hidráulico / Encanador.	
Habilidades/Atitudes- concentração, habilidades manuais, trabalhar em equipe, precisão, atenção, organização, iniciativa.	
Competências- proativo, persistente, responsável, ágil, raciocínio lógico, visão analítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 8 - Descrição do cargo- auxiliar mecânico

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar mecânico	CBO: 7212-15
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Executam tarefas auxiliares na manutenção mecânica preventiva ou corretiva, contribuindo para o zelo do local e ferramentas de trabalho.	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar na Separação, disponibilizar, lavar e guardar peças e ferramentas necessárias do uso em serviço, bem como realizar outras tarefas solicitadas pelo mecânico ou superior imediato; - Zelar o local de trabalho, limpando e organizando o espaço físico e recursos materiais sob sua responsabilidade, com a finalidade de assegurar a ordem e a vida útil satisfatória dos equipamentos; - Solicitar a orientação do superior imediato, quando do surgimento de dúvidas atinentes ao desenvolvimento das tarefas, contribuindo desta forma para a eficácia do trabalho. - Auxiliar na prestação de serviço de atendimento e realizar outras atividades profissionais correlatas e inerentes ao cargo exercido, conforme orientação e/ou solicitação do superior imediato. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo.	
Cursos e Treinamentos Complementares- cursos profissionalizantes nas áreas de mecânica	
Habilidades/Atitudes- concentração, trabalhar em equipe, precisão, atenção, organização, iniciativa.	
Competências- proativo, persistente, responsável, ágil.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 9 - Descrição do cargo- pintor

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Pintor	CBO: 7233-15
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
<p>Analisam e preparam as superfícies a serem pintadas e calculam quantidade de materiais para pintura. Identificam, preparam e aplicam tintas em superfícies, dão polimento e retocam superfícies pintadas. Secam superfícies e reparam equipamentos de pintura.</p>	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar tintas, massas, pigmentos e solventes, misturando-os nas quantidades adequadas; - Analisar e preparar as superfícies a serem pintadas; - Calcular a quantidade de materiais para pintura; - Identificar, preparar e aplicar tintas em superfícies; - Efetuar pintura à mão, a revolver ou com outras técnicas; - Levantar os materiais a serem utilizados nos diversos serviços providenciando os itens faltantes, de forma a evitar atrasos e interrupções nos serviços; - Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Dar polimento e retocar superfícies pintadas. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo.	
Cursos e Treinamentos Complementares- cursos profissionalizantes nas áreas de pintura.	
Habilidades/Atitudes- concentração, habilidades manuais, precisão, atenção, organização, iniciativa.	
Competências- proativo, persistente, responsável, ágil, raciocínio lógico, visão analítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 10 - Descrição do cargo- soldador

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Soldador	CBO: 7243-15
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Unem e cortam peças de ligas metálicas usando processos de soldagem e corte tais como eletrodo revestido, tig, mig, mag, oxigás, arco submerso, brasagem, plasma. Preparam equipamentos, acessórios, consumíveis de soldagem e corte e peças a serem soldadas. Aplicam estritas normas de segurança, organização do local de trabalho e meio ambiente	
DESCRIÇÃO DETALHADA	
<ul style="list-style-type: none"> - Examinar as peças a serem soldadas; - Consultar desenhos, especificações ou outras instruções, para organizar o roteiro de trabalho; - Executar a solda, aproximando o eletrodo da peça até formar um arco elétrico, deslocando-o convenientemente ao longo da linha de junção, para constituir o cordão de soldagem; - Retirar das partes soldadas o excesso de solda através de esmeril, a fim de dar acabamento final do trabalho; - Anotar os materiais a serem utilizados nos diversos serviços, encaminhando os itens faltantes para providências de compras, de forma a evitar atrasos e interrupções nos serviços; - Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, quando da execução dos serviços; - Executar tratamento e descarte de resíduos de matérias provenientes de seu local de trabalho; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Providenciar reparos e substituições do que for necessário, adotando cuidados a cada tipo de trabalho, visando o perfeito funcionamento das instalações da unidade. 	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- ensino fundamental completo.	
Cursos e Treinamentos Complementares- cursos profissionalizantes e/ou técnico nas áreas de solda.	
Habilidades/Atitudes- concentração, habilidades manuais, precisão, atenção, organização, iniciativa.	
Competências- proativo, persistente, responsável, ágil, raciocínio lógico, visão analítica.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 11 - Descrição do cargo- supervisor geral

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Supervisor geral	CBO: 4101-05
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Responsável por todos os setores, supervisionando, organizando, comandando, coordenando e controlando as atividades realizadas.	
ESPECIFICAÇÕES DE CARGO	
Escolaridade- Ensino médio completo	
Cursos e Treinamentos Complementares- desejável graduação nas áreas administrativas.	
Habilidades/Atitudes- capacidade de liderança, saber lidar com pessoas, saber falar com outras pessoas para obter informações eficientemente, facilidade de relacionamento interpessoal, saber aplicar regras gerais a problemas específicos para produzir respostas que façam sentido, organização de informação, paciência.	
Competências- visão holística, liderança, trabalho em equipe, responsabilidade, comunicativo, proativo e flexível, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de decisão, negociação, planejamento, capacidade de resolver problemas práticos, dinamismo, espírito empreendedor, habilidade para mediar conflitos, objetividade.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Depois de deixar clara a proposta das descrições de cargos, é hora de debater com a diretoria, líderes e gestores para provar que essa proposta trará lucros. Nesse momento, é essencial que o projeto esteja claro e não gere dúvidas e inseguranças aos mesmos.

5.3 Pesquisa, estrutura e políticas salariais

Para realizar a pesquisa salarial, há vários institutos, fundações e empresas especializadas que realizam pesquisa salarial no Brasil. Todos disponibilizam suas informações de pesquisa salarial em seus sites.

A pesquisa salarial utilizada nesse projeto está descrita na página salario.com.br/tabela-salarial que disponibiliza informações sobre o mercado de trabalho do Brasil. Nesta página, encontra-se os títulos dos cargos, salários mínimos, médios e máximo e o código CBO da ocupação.

A CBO é a Classificação Brasileira de Ocupações que, de acordo com informação do seu próprio site, é um documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro.

Sendo assim, a tabela 1 contém os títulos dos cargos que a empresa possui, seu código CBO e a média do piso salarial do mercado:

Tabela 1- Pesquisa Salarial

Código CBO	Cargo	Salário
4110-05	Auxiliar administrativo	R\$ 1.345,00
7244-10	Mecânico caldeireiro	R\$ 1.990,00
9113-05	Mecânico	R\$ 1.684,13
7241-15	Mecânico encanador	R\$ 1.913,00
7212-15	Auxiliar mecânico	R\$ 1.280,00
7233-15	Pintor	R\$ 1.520,00
7243-15	Soldador	R\$ 2.049,76
4101-05	Supervisor geral	R\$ 2.669,00

Fonte: salario.com.br/tabela-salarial (2018)

A partir dos resultados da avaliação de cargos e da pesquisa salarial, foi possível definir a estrutura e a política salarial da organização.

Segue a tabela 2 do resultado da pesquisa salarial dentro da empresa, para obtenção das faixas salariais de cada cargo.

Tabela 2 - Faixas salariais da empresa

Cargo	Faixa Mínima	Faixa Média	Faixa Máxima
Administrativo	R\$ 1.500,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.850,00
Mecânico caldeireiro	R\$ 1.760,00	R\$ 2.600,00	R\$ 4.100,00
Mecânico	R\$ 1.760,00	R\$ 2.420,00	R\$ 4.000,00
Mecânico encanador	R\$ 2.640,00	R\$ 3.091,00	R\$ 3.750,00
Auxiliar mecânico	R\$ 1.300,00	R\$ 1.540,00	R\$ 1.700,00
Pintor	R\$ 1.300,00	R\$ 1.850,00	R\$ 3.000,00
Soldador	R\$ 1.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 4.012,00
Supervisor	R\$ 2.332,00	R\$ 4.500,00	R\$ 5.117,20

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Com a realização do levantamento de dados, a direção da empresa fica ciente do quanto a diferença salarial e a política de aumento salarial afetam o clima organizacional da empresa. Por isso, com a definição dos salários pagos no mercado e nos da empresa, segue a tabela 3 com a proposta da estrutura salarial.

Tabela 3 - Proposta da estrutura salarial

Cargo	Faixa Mínima	Após período de experiência	Faixa Média
Administrativo	R\$ 1.500,00	R\$ 1.650,00	R\$ 2.000,00
Mecânico caldeireiro	R\$ 1.990,00	R\$ 2.189,00	R\$ 2.600,00
Mecânico	R\$ 1.685,00	R\$ 1.854,00	R\$ 2.500,00
Mecânico encanador	R\$ 1.920,00	R\$ 2.112,00	R\$ 3.100,00
Auxiliar mecânico	R\$ 1.280,00	R\$ 1.408,00	R\$ 1.780,00
Pintor	R\$ 1.520,00	R\$ 1.672,00	R\$ 2.020,00
Soldador	R\$ 2.050,00	R\$ 2.255,00	R\$ 2.750,00
Supervisor	R\$ 3.500,00	R\$ 3.850,00	R\$ 4.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em conjunto com a estrutura salarial, destaca-se a política salarial que segue pelo salário de admissão que será o valor mínimo da faixa salarial, sendo acrescido em 10% no salário após o período de 90 dias de experiência. O salário de admissão poderá ser acima do mínimo da faixa quando o cargo exigir maiores qualificações ou quando o candidato tiver qualificações acima do exigido. Os reajustes salariais serão anualmente de acordo com percentual de reajuste de classe determinado pelo sindicato que representa os funcionários da empresa. Para promoções de cargos será concedida para os funcionários que se destacarem no exercício das suas atividades.

A política de remuneração define a forma como a empresa recompensa seus funcionários pelo desempenho de suas atividades. A proposta de remuneração para a empresa é composta pelo salário pago aos funcionários e um pacote de benefícios. Como a empresa conta com poucos níveis hierárquicos, foi adotado um sistema de remuneração/recompensa igualitário.

O pacote de benefícios será composto por: pagamento de 50% do plano de saúde para o trabalhador; vale refeição; transporte fornecido pela empresa; seguro de vida.

Além dos citados, também são garantidos aos funcionários benefícios legais, como: 13º salário; férias; repouso semanal remunerado; licença maternidade e licença paternidade; horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal de trabalho; seguro-desemprego. O pagamento dos benefícios será realizado até o 5º dia útil do mês juntamente com os salários.

Para ficar ciente de valores salariais pagos, destaca-se no tabela 4 os custos na adequação aos novos salários aos cargos:

Tabela 4 - Custos salariais

Descrição cargo	Inicial	Após período de experiência	Faixa Média
Administrativo			
Valor pago empresa	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.600,00
Proposta	R\$ 1.500,00	R\$ 1.650,00	R\$ 2.000,00
Diferença investimento	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 400,00
Mecânico caldeireiro			
Valor pago empresa	R\$ 1.760,00	R\$ 1.760,00	R\$ 2.600,00
Proposta	R\$ 1.990,00	R\$ 2.189,00	R\$ 2.600,00
Diferença investimento	R\$ 230,00	R\$ 429,00	R\$ -
Mecânico			
Valor pago empresa	R\$ 1.760,00	R\$ 1.760,00	R\$ 2.420,00
Proposta	R\$ 1.685,00	R\$ 1.854,00	R\$ 2.500,00
Diferença investimento	-R\$ 75,00	R\$ 94,00	R\$ 80,00
Mecânico encanador			
Valor pago empresa	R\$ 2.640,00	R\$ 2.640,00	R\$ 3.091,00
Proposta	R\$ 1.920,00	R\$ 2.112,00	R\$ 3.100,00
Diferença investimento	-R\$ 720,00	-R\$ 528,00	R\$ 9,00
Auxiliar mecânico			
Valor pago empresa	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.540,00
Proposta	R\$ 1.280,00	R\$ 1.408,00	R\$ 1.780,00
Diferença investimento	-R\$ 20,00	R\$ 108,00	R\$ 240,00
Pintor			
Valor pago empresa	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.850,00
Proposta	R\$ 1.520,00	R\$ 1.672,00	R\$ 2.020,00
Diferença investimento	R\$ 220,00	R\$ 372,00	R\$ 170,00
Soldador			
Valor pago empresa	R\$ 1.750,00	R\$ 2.750,00	R\$ 4.012,00
Proposta	R\$ 2.050,00	R\$ 2.255,00	R\$ 2.750,00
Diferença investimento	R\$ 300,00	-R\$ 495,00	-R\$ 1.262,00
Supervisor			
Valor pago empresa	R\$ 2.332,00	R\$ 2.332,00	R\$ 4.500,00
Proposta	R\$ 3.500,00	R\$ 3.850,00	R\$ 4.500,00
Diferença investimento	R\$ 1.168,00	R\$ 1.518,00	R\$ -

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O projeto aparentemente pode receber certa resistência por se tratar de uma cultura muito forte e enraizada na organização, mas os benefícios que trará para a empresa contribuem de maneira estratégica para o crescimento da mesma.

A definição da política e estrutura salariais são as últimas etapas para a elaboração de um plano de salários. Após a elaboração inicia-se a verificação e implantação do mesmo.

5.4 Aprovação, divulgação e implantação do projeto

Com a finalidade de pôr em prática o plano de cargos e salários, a divulgação do projeto será por meio de *workshop* apresentando para cada *stakeholder* da empresa os principais benefícios e as grandes vantagens do projeto, juntamente com os resultados que irão obter em seu setor e deixar aberto um canal direto para dúvidas que irão surgindo ao longo do processo.

Após a divulgação do mesmo, a busca pela aprovação será efetuada por meio de reuniões com os diretores e gestores, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, para contribuir que a organização atinja os resultados de negócio propostos, pelo perfil e cultura organizacional e com a metodologia adequada para formatação de remuneração.

Ocorrendo a aprovação do projeto, os salários sofrerão adequações, estas divergências entre a folha antiga e o plano de cargos e salários devem ser constatadas e modificadas. Com isso será realizado uma reunião individual com os funcionários que obterão alterações salariais, a cada divergência constatada, a área de RH esclarecerá para cada funcionário os motivos, em conjunto com o supervisor de área. No decorrer dos dias após a implantação será feito uma nova reunião com os funcionários para reafirmar o plano de cargos e salários e as possibilidades de progressão. Cabe também um feedback por parte do corpo de funcionários sobre as mudanças percebidas.

A implantação do projeto envolve toda a equipe e a mesma deve estar por dentro do que precisa ser feito e como devem ser executadas as atividades, assim como dos resultados esperados em cada etapa do projeto. Sem isso, começa a gerar pequenos conflitos que podem prejudicar o andamento do projeto. Portanto, a padronização da repetição de ações minimamente calculadas geram por si só os

resultados. Este é o passo do estabelecimento de diretrizes para os procedimentos, o que garante que eles possam ser acompanhados e repetidos, de forma a economizar tempo e recursos de toda a equipe.

6 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo geral sugerir a implantação de um plano de cargos e salários juntamente com cinco objetivos específicos, destacando que os mesmos foram atingidos com sucesso.

Considerando que o estudo visou criar um plano de cargos e salários através da avaliação da satisfação e percepção dos funcionários da empresa Maxxima Engenharia. Com a aplicação de pesquisas, identificou-se que, além da satisfação, alguns outros aspectos remetem à insatisfação. Um exemplo disso está relacionado às questões de remuneração, quando relacionadas à capacidade e esforços dedicados ao trabalho. Neste aspecto, observa-se que, embora os funcionários encontram-se em um ambiente de estabilidade, não se encontram satisfeitos com seus ganhos.

Quando se aplica um plano de cargos e salários, permite-se o aperfeiçoamento dos funcionários e conseqüentemente aumenta-se o comprometimento em relação à empresa e a satisfação com ganhos e perspectivas de crescimento interno, respeitando as necessidades da empresa e a capacidade de cada funcionário.

Percebe-se, desde o início, que a empresa não possui qualquer descrição sumária e detalhada quanto à função e que os salários se encontravam fora da média do mercado atual. É importante ressaltar que quando a empresa tem esse planejamento e define o plano de salários, minimizam-se as acusações de discriminação, evitando que ocorram casos em que funcionários diferentes que ocupam mesmo cargo, recebam remuneração diferenciada.

Com a implantação de um plano de cargos e salários, destacam-se as regras para a administração salarial e estabelece-se parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos, e busca-se equilíbrio salarial entre os cargos de empresas da região. O objetivo é que o colaborador não se sinta injustiçado ao ver que um colega de trabalho receba um salário maior realizando a mesma tarefa. Ou ainda, perceber, através de anúncios, que empresas concorrentes ou de outros segmentos oferecem uma remuneração muito mais atraente para funções e cargos compatíveis com o seu atual.

As vantagens são inúmeras, por exemplo a motivação da equipe, redução de *turnover* e retenção de talentos. Deste modo, cada colaborador tem a capacidade de

gerir sua empregabilidade. E a empregabilidade faz com que o colaborador esteja em constante aperfeiçoamento profissional, técnico e intelectual. Com base nas análises feitas na fundamentação teórica, identificou-se que o plano de cargos e salários é extremamente necessário para empresas competitivas. E o impacto naquelas que não possuem esta ferramenta, afetará diretamente a produtividade. Mas a empresa estudada, infelizmente no momento não irá implantar o projeto de planos de cargos e salários.

Diante do exposto, destaca-se que este estudo abre portas para novas pesquisas, pois consiste em uma valiosa ferramenta de gestão, gerando levantamentos que poderão resultar em mudanças através de estratégias e ações que visarão o crescimento e o desenvolvimento das pessoas.

As empresas passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre os recursos humanos e as demais áreas da empresa e a necessidade de enriquecimento das atividades tradicionais de RH como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação, pois estas atividades constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias centradas na qualidade.

Enfim, muitos estudos ainda devem ser atribuídos ao ambiente que cerca a gestão de cargos e salários e seus profissionais, pois são aspectos da gestão empresarial que estão em pleno desenvolvimento, necessitando a cada dia novas alternativas frente às exigências do mercado de trabalho e suas novas necessidades.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. 2015. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceiraetapa/artegestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2018.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.442, de 01.mai.1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 26 mar.2018.

CHEHVEN NETO, José Antonio. **Metodologia da pesquisa científica: da graduação a pós-graduação**. Curitiba: CRV, 2012.

Classificação brasileira de ocupações. **CBO Ministério do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>. Acesso em: 18 set. 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

HAIR JR. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DECRETO-LEI nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/614551.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

FAGUNDES, Mario. **Fases para implantação de um plano de cargos e salários**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/fases-para-implantao-de-um-plano-de-cargos-e-salrios>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: FGV, 2012.

HOUAISS, Antônio. **Versão monusuário terceirização**. 2009. Disponível em: <<http://www.institutoantoniouaiss/sineloco/produzidoedistribuidopor/editoraobjetiva ltda.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEI nº 13.429, de 31 de março de 2017. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm>. Acesso em: 10 maio 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MASCARENHAS, André Ofenheim. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning, 2008

MARQUES, Alceu Pereira Neto. **Oficina de boas práticas em formação profissional**. 2013. Disponível em:
<http://www.abdi.com.br/Acao%20Documento%20Legislacao/Apres_Form_Prof_2%C2%BA_Ciclo.pdf>. Acesso em: 08 de mar. 2018.

POCHMANN, Marcio. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Bomtempo, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2013

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

Tabela Salarial 2018. **Tabela de cargos e salários de todas as profissões**. Disponível em: <<http://www.salario.com.br/tabela-salarial/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIANA, Marco Túlio. Terceirização e sindicato: um enfoque para além do direito. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v.7, n. 13 e 14, p. 62. 2004.

VITOR, Rodrigo Ribeiro. **A inconstitucionalidade da legalidade na terceirização do setor elétrico brasileiro**. 2014. Disponível em:
<<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=123ee94482499643>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.