

## DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA CIDADE LIMPA DO MUNICÍPIO DE BRUSQUE/SC

DESCRIPTION OF POSITIONS AND SALARIES: A PROPOSAL FOR THE COMPANY  
CIDADE LIMPA IN THE CITY OF BRUSQUE/SC

DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y SALARIOS: UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA CIDADE  
LIMPA EN LA CIUDAD DE BRUSQUE/SC

Maria Eduarda Floriani<sup>1</sup>  
Josely Cristiane Rosa<sup>2</sup>  
Salesio Efranen Xavier Junior<sup>3</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. Compreendemos que, o capital mais importante da organização são as pessoas. Sendo assim, o primeiro passo para que se realize uma gestão eficaz é a criação de uma estrutura, a qual possibilite que os funcionários se adaptem aos cargos certos e tenham uma remuneração justa. Nesse sentido, a pesquisa propôs uma descrição de cargos e salários para a empresa Caçamba Cidade Limpa do Município de Brusque/SC, que esteja em conformidade com o mercado de trabalho. Para tanto, a pesquisa identificou os cargos existentes na empresa, assim como as competências técnicas e comportamentais, além de realizar uma pesquisa salarial. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi caracterizada em qualitativa, tipificada em exploratória e descritiva. Quanto aos métodos, a pesquisa foi classificada em pesquisa documental e estudo de caso. Os resultados da pesquisa evidenciaram que a empresa não tinha um documento que regulamentava a descrição dos cargos e salários. Ao realizar a pesquisa salarial, observou-se que a maioria dos cargos estavam na média mercado, visto que somente três precisavam ser reajustados. Por fim, consideramos que a descrição e análise de cargos e salários funciona como um mapeamento do trabalho realizado dentro da organização, visto que um programa de descrição e análise de cargos e salários produz subsídios para a uma eficaz Gestão de Pessoas.

1637

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Descrição de Cargos. Salários.

**ABSTRACT:** In the midst of a globalized and competitive world, companies must strive to retain and hire people capable of adding value to the organization. We understand that the organization's most important asset is its people. Therefore, the first step towards effective management is the creation of a structure, which allows employees to adapt to the right jobs and receive fair remuneration. In this sense, the research proposed a description of positions and salaries for the company Caçamba Cidade Limpa in the city of Brusque/SC, which complies with the labor market. To this end, the survey identified existing positions in the company, as well as technical and behavioral skills, in addition to conducting a salary survey. From a methodological point of view, the research was characterized as qualitative, typified in exploratory and descriptive. As for the methods, the research was classified into document research and case study. The survey results showed that the company did not have a document that regulated the description of positions and salaries. When carrying out the salary survey, it was observed that most positions were in the average market, as only three needed to be readjusted. Finally, we consider that the description and analysis of positions and salaries works as a mapping of the work carried out within the organization, since a program of description and analysis of positions and salaries produces subsidies for an effective People Management.

**Keywords:** People Management. Job Description. Salary.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIFEFE. E-mail: mariaeduarda@cidadelimpa.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política.

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Administração da UNIFEFE. E-mail: juniorsalesio66@gmail.com.

**RESUMEN:** En medio de un mundo globalizado y competitivo, las empresas necesitan esforzarse por retener y contratar personas capaces de agregar valor a la organización. Entendemos que el capital más importante de la organización son las personas. Por tanto, el primer paso hacia una gestión eficaz es la creación de una estructura que permita a los empleados adaptarse a los puestos adecuados y recibir una remuneración justa. En ese sentido, la investigación propuso una descripción de cargos y salarios para la empresa Caçamba Cidade Limpa del Municipio de Brusque/SC, que está de acuerdo con el mercado de trabajo. Para ello, la investigación identificó cargos existentes en la empresa, así como competencias técnicas y comportamentales, además de realizar una encuesta salarial. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se caracterizó como cualitativa, tipificada como exploratoria y descriptiva. En cuanto a los métodos, la investigación se clasificó como investigación documental y estudio de caso. Los resultados de la investigación arrojaron que la empresa no contaba con un documento que regulara la descripción de cargos y salarios. Al realizar la encuesta salarial se observó que la mayoría de los puestos se encontraban en el mercado promedio, ya que solo tres requerían ser reajustados. Finalmente, consideramos que la descripción y análisis de cargos y salarios funciona como un mapeo del trabajo realizado dentro de la organización, ya que un programa de descripción y análisis de cargos y salarios produce subsidios para una efectiva Gestión de Personas.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Descripción del trabajo. Salario.

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como tema a descrição de cargos e salários. De acordo com Oliveira (2017), o cargo nada mais é que um conjunto de atividades desempenhadas por seu ocupante e que figura em uma posição no organograma de uma empresa. Por sua vez, o “salário e aquilo que recebemos por força de contrato e remuneração e a soma de parcelas que ganhamos e que, ao serem somadas ao salário contratual torna-se a remuneração total” (FRANCO, 2008, p. 08).

Compreendemos que o atual processo de remuneração procura conciliar a produção da empresa com as pessoas e os salários. Por meio de pesquisas de relações humanas, percebeu-se que o salário isolado não estimulava o trabalhador, passando-se a considerar fatores como motivação e satisfação na hora de remunerar (ARAÚJO, 2006). Nesse contexto, a ferramenta de cargos e salários traz para o mercado uma visão sistêmica e contingencial, fazendo a organização se preocupar em integrar os cargos, ao invés de separar (LIMONGI, 2011).

Consideramos que a implementação de um plano de cargos e salários transmite inúmeros benefícios para a empresa, a saber: um clima organizacional adequado, uma hierarquia justa entre os colaboradores, adequa salários com produtividade, define perfis e competências para todas as funções, auxilia paralelamente na contratação, dentre tantas outras. (RODRIGUES, 2006).

Quando uma empresa não tem a definição de cargos e salários bem definidos, ocorre uma infinidade de conflitos internos. Os mais comuns são a perda de competitividade (onde não ocorre a disputa saudável entre os colaboradores), problemas financeiros tanto pessoais quanto organizacionais, desmotivação da equipe, falhas durante as contratações, aumentando as taxas de absenteísmo, dentre tantas outras.

Diante do contexto apresentado, a problemática da pesquisa consistiu em responder a seguinte questão: qual o desenho de cargos e salários da empresa Caçamba Cidade Limpa LTDA ME? Destaca-se que, a empresa (objeto de pesquisa) foi fundada em 1998 no Município de Brusque.

A empresa atua na área de transporte de resíduos industriais, limpeza hidrossanitária e destinação de entulhos da construção civil. A empresa possui aterro para resíduos da construção civil próprio e promove ações em benefício ao meio ambiente, como por exemplo a disponibilização de Eco Ponto em sua sede para descarte correto de resíduos, como: pilhas e baterias, eletrônicos, lâmpadas e pneus.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa teve como objetivo geral propor uma descrição de cargos e salários para a empresa Caçamba Cidade Limpa do Município de Brusque/SC. Para tanto, os objetivos específicos delimitados foram: (i) identificar os cargos existentes na empresa; (ii) mapear as competências dos cargos em estudo e; (iii) realizar uma pesquisa salarial.

A realização da pesquisa justificou-se em relação à empresa pela importância da definição de cargos e salários. O primeiro ponto a ser destacado, diz respeito a estruturação organizacional da empresa. Dentro de cada empresa deve haver a oportunidade de crescimento. Com isso, deve-se traçar os objetivos de cada colaborador, para que ele possa se desenvolver ao longo do tempo. E isso não se diz respeito apenas a remuneração, remete também a qualidade de vida que ele terá em seu âmbito profissional.

Além disso, podemos destacar as atribuições que cada cargo precisa ter para ser ocupado. Fazendo isso, conseguimos mensurar se o profissional está capacitado para 'subir de nível'. E se a pessoa não estiver alinhada com o cargo pretendido, ela consegue saber onde deve melhorar para alcançar patamares maiores. Com isso, remetemos a hierarquia de forma justa, onde cada passo estará alinhado com a missão da empresa. Ainda mais, isso pode ser mensurado também através de metas, conseguindo mensurar o desempenho individual e da equipe também.

E por fim, quantificar se o colaborador se paga ou não dentro da empresa. Não devemos apenas estipular um valor  $x$  para a função, tendo como base o achismo. Tudo dentro da organização deve ser analisado com fatores reais e concretos, para facilitar na tomada de decisões.

## MÉTODOS

Nesta seção apresentou-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: Gestão de Pessoas e Plano de Cargos e Salários.

## GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é considerada uma área da Administração voltada ao capital humano organizacional. Durante os anos, ela alterou o caminho traçado. Segundo Marras (2011, p. 5) “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”.

Com o aperfeiçoamento dos estudos, ela passou a desempenhar um papel mais abrangente, ganhando mais destaque não apenas nas questões trabalhistas, mas sim no perfil de cada indivíduo, traçando parâmetros para alcançar melhores desempenhos, associando relações humanas com organizacionais. De acordo com Gil (2011), a Administração de Recursos Humanos (ARH), pode ser entendida como uma evolução da Administração de Pessoal e Relações Industriais, que até a década de 60 eram utilizadas como expressão dentro das organizações.

Para Marras (2011), entre os anos de 1950 e 1965, surgiu o administrador de pessoal. Neste cenário, o capital humano começou a ganhar ênfase, sendo visto com outros olhos sob seus supervisores. Na década de 60, começou a ganhar destaque o perfil de gestor de Recursos Humanos nas organizações. Neste período, se priorizou currículos com experiências e capacitações. Ao gestor estratégico de pessoas confere-se uma nova forma de se ajustar à organização por uma linha mais humanista, com a finalidade ainda de reforçar o comprometimento, a produção e qualidade do colaborador. No atual momento, sugere-se que esse profissional tenha uma percepção geral, compreendendo a estrutura organizacional e que tenha raciocínio lógico de cada área (MARRAS, 2011).

De acordo com Lacombe (2005, p. 10), “embora as organizações sejam constituídas por

pessoas, a organização é mais do que a soma das pessoas que a constituem. Ela possui outros componentes, gerando uma sinergia, isto é, o todo é maior do que a soma das parcelas que o constituem”. Sendo assim, a área de Recursos Humanos não desempenha apenas papéis burocráticos e metódicos, mas sim, analisa como um todo o capital humano, voltado as relações interpessoais existentes.

Destaca-se que a Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes (MORATO, 2017).

Outro ponto a salientar é que a gestão de pessoas é uma função de *staff*, ou seja, de assistência da Administração. Neste sentido é correto afirmar que o gestor de pessoas ajuda a cada gestor de linha, a exercer suas funções – de planejar, organizar, dirigir, executar, monitorar e avaliar – juntamente com os colaboradores que formam a sua equipe, a fim de alcançar os objetivos da organização (SOUZA, 2016). O autor explica ainda que, a execução da Gestão de Pessoas enfatiza seis processos, a saber:

1. Processo de Agregar Pessoas (recrutamento e seleção de pessoas, ou seja, é o processo de incluir novos colaboradores conhecendo com detalhes o candidato).
2. Processo de Aplicar Pessoas (nesta parte do processo é sabido as atividades, especificações e métodos que o colaborador deverá executar na empresa).
3. Processo de Recompensar Pessoas (benefícios como plano de saúde, vale-transporte, a remuneração que é fixada pelo cargo e por fim as recompensas como gratificação bônus de metas alcançadas como exemplo).
4. Processo de Desenvolver Pessoas (investimento por parte da empresa em capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal: treinamento, gestão do conhecimento e competência, entre outros).
5. Processo de Manter Pessoas (condições ambientais e psicológicas que favoreçam o bom desempenho do colaborador tendo um foco no aprimoramento do clima e cultura organizacional, higiene e segurança do trabalho).
6. Processo de Monitorar as Pessoas (acompanhamento e controle das atividades que são executadas pelos colaboradores para avaliar os resultados através de sistemas de informações gerenciais).

Compreendemos que, as pessoas trabalham para se sustentar e sobreviver, mas por outro ângulo, as organizações precisam do capital humano para o desenvolvimento de suas atividades. Assim, é primordial que a gestão de pessoas tenha como objetivo visar à interação e cooperação das pessoas que atuam nas organizações, a fim de que tanto a organização como o colaborador alcancem seus propósitos, sejam eles empresariais ou individuais (PELOSO; YONEMOTO, 2012).

Considerando que todos os processos de gestão de pessoas estão interligados, destaca-se que na presente pesquisa será verificado os seguintes processos: o Processo de Aplicar Pessoas e o Processo de Recompensar Pessoas.

## PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Pontes (2005), o tema Administração de Cargos e Salários sempre ocupou um espaço muito importante no ambiente organizacional, passando por discussões e mudanças expressivas. Segundo o autor, o plano de cargos e salários deve servir de base para o desenvolvimento das pessoas na organização, deve integrar todos os programas de RH, como avaliação, treinamento e recrutamento interno, para que a empresa de fato consiga reter talentos, reduzir *turnover* e promova realmente o desenvolvimento e integração do profissional na empresa.

Portanto, a análise de cargos e salários busca mensurar problemáticas na burocracia de gestão de pessoas, buscando aperfeiçoar a performance humana, alinhando missão, visão e valores organizacionais pré-estabelecidos. Nascimento (2001) acrescenta que o plano de cargos e salários busca conhecer cada atividade desempenhada por cada cargo dentro de uma empresa, criando um sistema de uniformidade salarial e de valorização profissional.

De acordo com Lacombe (2005, p.158), o plano de cargos e salários engloba:

- A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado.
- Os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível.
- A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa.
- A avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível.
- O agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial.
- O resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva

faixa de variação.

De acordo com Vizioli (2010), a implantação do Plano de Cargos e Salários, além de promover o alcance dos objetivos, tanto para a empresa quanto para o profissional, promove também o:

a) alcance do equilíbrio interno: este objetivo está diretamente ligado aos salários que devem ser distribuídos de forma igualável a todos os colaboradores, levando em consideração a responsabilidade do cargo exercido.

b) alcance do equilíbrio externo: salientar que os salários pagos aos colaboradores estejam de acordo com o mercado, para que ocorra a retenção de talentos.

c) motiva os funcionários: motivar o colaborador mostra com que ele tenha melhores desempenhos, facilitando ao atingimento das metas.

d) fortalece a estratégia: todos os setores da organização devem caminhar juntos para um único objetivo.

Para que ocorra a implantação do Plano de Cargos e Salários, Pontes (2011) explica que é necessário seguir as seguintes etapas: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, políticas de remuneração e carreiras profissionais. O autor complementa que é importante que se tenha transparência com todos os envolvidos, para que não haja dúvidas sobre o assunto em questão.

1643

Sobre esse aspecto, Marras (2011) acrescenta que para o plano ser implantado, aceito e aderido pelos funcionários, estes devem compreendê-lo corretamente e para isso a empresa deve envolver os mesmos em todas as ações, desde a divulgação até a implantação, pois se eles estiverem integrados em todas as etapas, as possibilidades de sucesso do plano são significativas.

## SALÁRIOS

De acordo com França (2011), o salário é considerado a parcela fixa da remuneração que é paga regularmente ao empregado e representa o principal componente do *mix* de recompensa oferecido pela empresa ao esforço de trabalho exercido por este à organização.

Vizioli (2010) complementa explicando que o salário é à base da relação de emprego onde sua importância para o funcionário dá-se por definir as condições de vida do profissional e pessoal, portanto sua relevância na necessidade de reconhecimento social e compensação financeira esperada pelo funcionário.

Os tipos de salário podem ser: nominal, que é aquele escriturado na carteira profissional; efetivo, valor líquido recebido, já descontadas as obrigações legais; complessivo, aquele que adiciona horas extras, horários noturnos, etc.; profissional, no qual a lei ampara um salário específico para algumas profissões; relativo, que compara um salário e outro na mesma empresa; e o absoluto, denominado pelo montante que o empregado recebe (MARRAS, 2011).

Considera-se que cada organização utilizará a que melhor se encaixa a seu perfil, não fazendo jus a eficácia em questão, pois todos apresentam ótimos resultados. Fica a critério do empregador determinar o que mais se encaixa na operação em questão. De acordo com Marras (2009), o ato de remunerar merece cuidado especial por parte dos gestores por ser uma das principais atividades da organização.

## CARGOS

Conforme Marras (2009), considera-se cargo, o agrupamento de funções similares, onde serão estudados todos os detalhes de cada função para serem registradas as características exigidas por cada cargo para obtenção de resultados. Na mesma linha de raciocínio, Oliveira comenta que “o cargo nada mais é que, um conjunto de atividades desempenhadas por seu ocupante e que figura em uma posição no organograma de uma empresa” (OLIVEIRA, 2017, p. 166).

O processo de descrição de cargos visa fazer um registro consistente das informações sobre as diversas atividades e tarefas que constituem o conjunto de atribuições e responsabilidades de cada cargo dentro da empresa. Sendo esse processo uma das etapas mais importantes na construção do plano de cargos e salários, já que dele sairá o catálogo de cargos existentes na empresa que farão parte integrante do plano de cargos e salários, é importante que todo cuidado seja tomado e sejam utilizadas técnicas adequadas para esse fim. O autor complementa na página 78,79 citando que as avaliações dos cargos são divididas em: área mental, área de responsabilidade, área física e áreas de condições de trabalho. (FRANCO, 2012, p.65).

A análise de cargos é feita logo após a descrição de cargos, tornando-se crucial para as diversas atividades internas da organização. É imprescindível que o gestor responsável explore com muita cautela o cargo para conseguir traçar corretamente todos os fatores necessários na desenvoltura deste (OLIVEIRA, 2017).

A análise de cargos é uma ferramenta facilitadora no processo de recrutamento e seleção organizacional. Quando se já têm estabelecido quais os cargos e funções específicas,

ocorre ainda mais a eficiência e agilidade no processo. O mesmo se dá no cenário oposto, como explica (OLIVEIRA, 2017): A gestão de tempo de uma empresa que contratou de forma incorreta também fica prejudicada já que, aí se gasta mais tempo para montar um novo processo de seleção, contratar e treinar o novo colaborador.

## DISCUSSÃO

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi caracterizada em qualitativa. O método qualitativo descreve com complexidade determinados problemas, compreende e classifica processos vivenciados por grupos sociais, sendo utilizado para entender um fenômeno social. (RICHARDSON, 2012).

Considera-se que no presente trabalho, a investigação qualitativa está relacionada à percepção dos colaboradores em relação às competências dos cargos analisados. Em relação ao tipo de pesquisa, considera-se do tipo exploratória, visto que o seu principal objetivo é o estudo sob diversas percepções, através de um planejamento flexível em relação ao assunto estudado (PRODANOV, 2013).

A pesquisa também se caracteriza em descritiva. A pesquisa descritiva tem por objetivo Segundo Gil (2008), descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma das peculiaridades desse tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Cervo e Bervian (2002, p.66), complementam a importância de que a pesquisa descritiva “desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”.

Os fundamentos teóricos da pesquisa descritiva são 5 construídos depois da análise de dados empíricos, sendo aprimorados a posteriori. (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

Já a pesquisa descritiva, Michel (2009, p. 36) salienta que:

[...] tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural etc. Para os propósitos da pesquisa descritiva, os fatos e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles. [...].

Por sua vez, a pesquisa descritiva busca delinear o que é, descrevendo o objeto de pesquisa, visando descobrir suas particularidades. Como também expõe quatro aspectos, sendo

eles a descrição, registro, análise e interpretações dos fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Destaca-se que os procedimentos de coleta de dados (métodos de pesquisa) foram a pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa documental tem como objetivo investigar fontes primárias, que se constituem de dados que não foram codificados, organizados e elaborados para os estudos científicos como: documentos, arquivos, desenhos, fotografias, epitáfios, correspondências, entre outros (UNIFEBE, 2017). Destaca-se que os documentos analisados nesta pesquisa se constituem nos documentos da empresa, sendo contabilizados os cargos, funções e competências, assim como informações sobre a remuneração.

Por sua vez, o estudo de caso é uma tradução precisa de fatos de um caso, explicação alternativa desses fatos tendo uma conclusão baseada na explicação mais congruente. Ainda pode-se ressaltar que o estudo de caso é utilizado como uma estratégia de pesquisa que assim permite a análise de fenômenos em profunda dentro de um contexto é conveniente ao estudo de processos e explora fenômenos através de vários ângulos (ROESCH, 2009).

Destaca-se que o instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A entrevista é utilizada com mais frequência na pesquisa qualitativa, reconhecida como técnica de qualidade para a coleta de dados (GASKEL, 2014; MINAYO, 2011). Segundo Sampieri (2006), a entrevista qualitativa é mais flexível e aberta. É uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, visto que busca compreender as necessidades humanas, tendo mais proximidade pessoal.

As entrevistas tiveram o objetivo de verificar a percepção dos gestores administrativos da empresa quanto às ações de cada cargo, e suas respectivas competências técnicas e comportamentais. Nesse contexto, as seguintes perguntas fizeram parte da entrevista, conforme apresenta o **Quadro 01**

**Quadro 01:** Instrumento de coleta de dados - entrevista

Título do Cargo: ...
Qual é o conteúdo do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante desempenhará?
Na sua opinião quais são as competências técnicas exigidas pelo cargo? Que outros conhecimentos você considera necessário para realização deste trabalho? Quais as máquinas ou equipamentos que você utiliza para realizar suas funções?
Quais são as competências comportamentais exigidas pelo cargo? Que outras competências você considera necessário para realização deste trabalho?

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021).

Sobre a população, considera-se que esta é usualmente o total de indivíduos de um determinado local e de elementos com características específicas (Gil, 2008). Nesse sentido, a

população escolhida para esta pesquisa foi composta pelos colaboradores da Caçamba Cidade Limpa, uma assessoria em Recursos Humanos, a contabilidade da empresa, gestor-proprietário da empresa, totalizando 22 participantes.

## DESCRIÇÃO DE CARGOS

Atualmente, a empresa conta com 16 (dezesesseis) funcionários registrados e mais 5 (cinco) autônomos. Nesse contexto, primeiramente foram identificados os cargos e sua respectiva área/departamento, conforme apresenta o Quadro 02:

**Quadro 02:** Cargos e Área/Departamento

CARGO	ÁREA/ DEPARTAMENTO
Analista de Logística	Estratégico
Analista de Recursos Humanos	Estratégico
Analista administrativo financeiro	Estratégico
Auxiliar Administrativo	Estratégico
Auxiliar Administrativo externo/comercial	Estratégico
Auxiliar de mecânico	Operacional
Ajudante de motorista	Operacional
Socio administrador	Estratégico
Mecânico	Operacional
Motorista caminhão Toco	Operacional
Motorista caminhão Truck	Operacional
Motorista caminhão Pipa	Operacional
Motorista caminhão Fossa	Operacional
Motorista caminhão Hidrojato	Operacional
Motorista caminhão Semirreboque e Reboque	Operacional

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021).

Em seguida, conforme a percepção do gestores administrativos da empresa e do Código Brasileiro de Ocupações (CBO) foram descritas as ações de cada cargo, assim como definidas as competências técnicas e comportamentais. O Quadro 03 abaixo apresenta o seguinte resultado:

**Quadro 03:** Descrição dos Cargos

<b>Título do Cargo: ANALISTA DE LOGÍSTICA</b>
<b>Descrição:</b> Planejam processos produtivos e logísticos definindo os recursos necessários, estabelecendo metas e criando indicadores de produtividade. Elaboram projetos logísticos dimensionando as necessidades de recursos humanos, materiais e outros que se façam necessários. Acompanham implantação de novos projetos logísticos e controlam o desenvolvimento das atividades dos processos produtivos e logísticos com o objetivo de verificar o cumprimento das metas estabelecidas.

**Competências Técnicas:** Para o exercício das ocupações desta família ocupacional requer-se escolaridade de 3º grau completo, acrescida de conhecimentos de inglês intermediário, logística e conhecimentos profundos de informática e softwares específicos. A experiência mínima é de 1 a 2 anos, porém, dependendo do setor de atuação, a experiência exigida pode chegar a 4 anos.

**Competências Comportamentais:** trabalho em equipe; comunicação; negociação; administrar o tempo; gerenciar pessoas; administrar conflitos; capacidade de receptividade; iniciativa; capacidade analítica; criatividade; raciocínio lógico; visão holística; capacidade de decisão.

#### Título do Cargo: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

**Descrição:** Administram pessoal e plano de cargos e salários, promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e seleção, geram plano de benefícios e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas.

**Competências técnicas:** Para o exercício dessa ocupação requer-se curso superior completo em Administração de empresas, Administração pública, Gestão de Recursos Humanos ou Psicologia organizacional, com registro no Conselho Regional de Administração (CRA).

**Competências comportamentais:** Empatia; dinamismo nas ações; trabalho em equipe; negociar com funcionários; planejamento; organização; diplomacia; persuadir pessoas; iniciativa; analisar criticamente; agir de forma proativa; raciocínio lógico; comunicação; resiliência.

#### Título do Cargo: ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

**Descrição:** Gerenciam os serviços administrativos, financeiros e de riscos em diversas atividades empresariais administrando recursos humanos, materiais e serviços terceirizados. Participam da implementação do programa de compliance (fraudes, subornos), e o monitoram controlando e avaliando o cumprimento das políticas de ética e integridade. Avaliam riscos de compliance, como também, riscos corporativos (estratégicos, financeiros, comerciais.) e propõem ações para mitigação dos mesmos. Planejam e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro e/ou reputacional da materialização dos riscos.

**Competências Técnicas:** Para o exercício das ocupações de gerentes administrativos e financeiros, a escolaridade varia em função do porte da instituição empregadora: curso superior incompleto e cursos profissionalizantes de até quatrocentas horas ou graduação tecnológica, bacharelado e de pós-graduação. Os requisitos para os gerentes de riscos são mais elevados - curso superior mais pós-graduação na área e conhecimento do negócio em que atua. Neste caso, o pleno desempenho das atividades ocorre em torno de cinco anos gerenciando riscos em uma área específica.

**Competências comportamentais:** Visão organizacional global; liderança; capacidade de decisão; trabalhar em equipe; flexibilidade; empatia; proatividade; comunicação; antecipar cenários; gerenciar conflitos; objetividade; capacidade analítica; pensamento crítico e questionador; capacidade investigativa.

#### Título do Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

**Descrição:** Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/ parceiros.

**Competências técnicas:** Requer-se o ensino médio completo, um a dois anos de experiência profissional e para algumas das ocupações, curso básico de qualificação.

**Competências comportamentais:** iniciativa; trabalhar em equipe; capacidade de linguagem (comunicação); capacidade de negociação; empatia; capacidade de observação; persistência;

credibilidade; criatividade; autocontrole; organização; proatividade.

#### **Título do Cargo: AUXILIAR ADMINISTRATIVO EXTERNO/COMERCIAL**

**Descrição:** Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização e comunicação para empresas e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. Na área de atuação, gerenciam e administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, preservação ambiental e qualidade. Analisam os riscos regulatórios ou normativos e defendem os interesses dos representados.

**Competências técnicas:** Para o exercício dessas ocupações requer-se ensino superior completo. O exercício pleno das atividades profissionais ocorre entre quatro e cinco anos de experiência na área.

**Competências comportamentais:** Negociação; tomada de decisão; capacidade de abstração; trabalho em equipe; raciocínio analítico; capacidade de síntese; relacionamento interpessoal; flexibilidade; empatia; organização; habilidades comunicativas; saber ouvir; visão sistêmica; pensar estrategicamente.

#### **Título do Cargo: AUXILIAR DE MECÂNICO**

**Descrição:** Elaboram planos de manutenção; realizam manutenções de motores, sistemas e partes de veículos automotores. Substituem peças, reparam e testam desempenho de componentes e sistemas de veículos. Trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

**Competências técnicas:** Para o exercício dessas atividades requer-se ensino fundamental completo e curso profissionalizante em mecânica de manutenção de veículos automotores superior a quatrocentas horas-aula e cursos básicos de noções de eletricidade e eletrônica. O pleno exercício das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência profissional.

**Competências comportamentais:** Manter o local de trabalho organizado; demonstrar confiança no serviço prestado; realizar trabalho no modo eficiente; responsabilidade; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; cumprir prazos; comunicação; identificar sons no ambiente; destreza manual; orientação espacial.

#### **Título do Cargo: AJUDANTE DE MOTORISTA**

**Descrição:** Preparam cargas e descargas de resíduos. Realizam atividades de limpeza e conservação dos equipamentos. Realiza trabalhos manuais. Manuseia rejeitos.

**Competências técnicas:** Para o exercício dessas ocupações não se requer nenhuma escolaridade. Não se requer cursos de qualificação – a empresa fornece curso em altura. Não se exige experiência profissional; o tempo de experiência exigido para o desempenho pleno da função é de menos de um ano.

**Competências comportamentais:** Demonstrar atenção; trabalho em equipe; reconhecer limites da capacidade física; senso de responsabilidade; usar EPI; trabalhar com segurança; destreza manual; avaliar riscos; coordenação motora.

#### **Título do Cargo: SÓCIO ADMINISTRADOR**

**Descrição:** Planejam, organizam, controlam e assessoram nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

**Competências técnicas:** Para o requer-se curso superior completo em Administração de empresas ou Administração pública, com registro no Conselho Regional de Administração (CRA).

**Competências comportamentais:** Iniciativa; visão holística; liderança; negociação; raciocínio lógico; visão crítica; comunicação; capacidade de análise; administrar conflitos; raciocínio abstrato; trabalho em equipe; espírito empreendedor; capacidade de decisão.

#### Título do Cargo: MECÂNICO

**Descrição:** Elaboram planos de manutenção; realizam manutenções de motores, sistemas e partes de veículos automotores. Substituem peças, reparam e testam desempenho de componentes e sistemas de veículos. Trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

**Competências técnicas:** Para o exercício dessas atividades requer-se ensino fundamental completo e curso profissionalizante em mecânica de manutenção de veículos automotores superior a quatrocentas horas-aula e cursos básicos de noções de eletricidade e eletrônica. O pleno exercício das atividades ocorre após três ou quatro anos de experiência profissional.

**Competências comportamentais:** Manter o local de trabalho organizado; demonstrar confiança no serviço prestado; realizar trabalho no modo eficiente; responsabilidade; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; cumprir prazos; comunicação; identificar sons no ambiente; destreza manual; orientação espacial.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO TOCO

**Descrição:** Transportam, coletam e entregam caçambas. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO TRUCK

**Descrição:** Transportam, coletam e entregam caçambas. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO PIPA

**Descrição:** Transportam, coletam e entregam água. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita, no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO HIDROJATO

**Descrição:** Desobstruem tubulações. Transportam e coletam resíduos. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita, no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO FOSSA

**Descrição:** Promovem a sucção de resíduos gerados. Transportam, coletam os rejeitos. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita, no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

#### Título do Cargo: MOTORISTA DE CAMINHÃO REBOQUE E SEMIRREBOQUE

**Descrição:** Transportam, coletam e descarregam caçambas – tanto caçambas maiores quanto menores. Movimentam cargas volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

**Competências técnicas:** Essas ocupações são exercidas por trabalhadores com formação de ensino fundamental e requer em cursos básicos de qualificação. O exercício pleno da atividade profissional se dá após o período de um a dois anos de experiência; para a atuação é requerida supervisão permanente, exceto aos caminhoneiros autônomos. Necessita, no mínimo, habilitação C.

**Competências comportamentais:** Desenvolver dirigibilidade; atualizado sobre a legislação de trânsito; cumprir leis de trânsito; ter consciência dos limites do caminhão; participar de treinamentos; dominar noções básicas de mecânica e condução econômica; prestar serviço de qualidade; rapidez de reflexos; senso de responsabilidade; dominar funcionamento da máquina.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021).

Destaca-se que a descrição de cada cargo foi elaborada conforme a entrevista realizada aos gestores administrativos da empresa, assim como também foi realizada uma pesquisa no Código Brasileiro de Ocupações (CBO). Por meio da entrevista aos gestores foi possível conhecer melhor os cargos da empresa e poder analisá-los da forma mais adequada, evidenciando 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.

## PROPOSTA SALARIAL

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 por meio 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, e também, por sites de pesquisa onde foram fornecidos os dados de acordo com seus respectivos cargos, funções e localidade das empresas.

De acordo com Pontes (2007), a pesquisa salarial fornece dados importantes para estabelecer uma política salarial a ser praticada pela organização, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa.

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 foi necessário realizar uma pesquisa salarial, com o intuito de se conhecer a remuneração oferecida por empresas do mesmo ramo. Assim, a pesquisa salarial foi realizada por meio de um *site* especializado<sup>3</sup> em valores salariais que apresentam os salários pagos na região de Brusque.

O Quadro 04 apresenta, os salários bases de cada categoria após o período de experiência pagos pela empresa em estudo, assim como a média do mercado e a diferença salarial:

**Quadro 04:** Pesquisa Salarial

CARGO	EMPRESA	MÉDIA DO MERCADO	DIFERENÇA SALARIAL
Analista de logística	R\$ 3.000,00	R\$ 2.222,27	R\$ 777,73
Analista de Recursos Humanos	R\$ 3.448,16	R\$ 2.907,92	R\$ 540,24
Assistente Administrativo Financeiro	R\$ 4.741,50	R\$ 3.300,78	R\$ 1.440,72
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.907,50	R\$ 1.834,03	R\$ 73,47
Auxiliar Administrativo Externo / Comercial	R\$ 1.871,94	R\$ 1.250,00	R\$ 621,94
Auxiliar Mecânico	R\$ 2.338,80	R\$ 2.781,59	-R\$ 442,79
Ajudante de Motorista	R\$ 1.613,85	R\$ 1.419,18	R\$ 194,67
Socio Administrador	R\$ 8.000,00	*	*
Motorista Caminhão Toco	R\$ 1.829,03	R\$ 1.850,62	-R\$ 21,59
Motorista Caminhão Truck	R\$ 2.599,00	R\$ 2.441,28	R\$ 157,72
Motorista Caminhão Pipa	R\$ 2.305,01	R\$ 1.929,20	R\$ 375,81
Motorista Caminhão Hidrojato	R\$ 2.582,16	R\$ 2.071,30	R\$ 510,86
Motorista Caminhão Fossa	R\$ 2.400,00	R\$ 2.600,00	-R\$ 200,00
Motorista Caminhão Reboque e Semirreboque	R\$ 2.090,00	R\$ 1.792,94	R\$ 297,06

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021).

\*Média do mercado não localizada.

Feita a pesquisa salarial definiu-se a estrutura de salários mais apropriada para a empresa analisada. Desta forma, os salários da empresa, que estavam abaixo da média foram

ajustados para o valor da média do mercado, como apresenta o Quadro 05. Foram levados em conta os salários que estavam abaixo da média de mercado para reajuste. Para os cargos cujos salários já estavam superiores às outras empresas pesquisadas, foram mantidos os valores.

<sup>3</sup> Fonte: Disponível em: [www.salario.com.br](http://www.salario.com.br). Acesso em: 30 Set. 2021.

**Quadro 05: Estrutura de Salários**

CARGO	EMPRESA	MÉDIA DO MERCADO	DIFERENÇA SALARIAL	PROPOSTA DE REAJUSTE	NOVOS SALÁRIOS
Analista de logística	R\$ 3.000,00	R\$ 2.222,27	R\$ 777,73	Mantém	R\$ 3.000,00
Analista de Recursos Humanos	R\$ 3.448,16	R\$ 2.907,92	R\$ 540,24	Mantém	R\$ 3.448,16
Assistente Administrativo Financeiro	R\$ 4.741,50	R\$ 3.300,78	R\$ 1.440,72	Mantém	R\$ 4.741,50
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.907,50	R\$ 1.834,03	R\$ 73,47	Mantém	R\$ 1.907,50
Auxiliar Administrativo Externo / Comercial	R\$ 1.871,94	R\$ 1.250,00	R\$ 621,94	Mantém	R\$ 1.871,94
Auxiliar Mecânico	R\$ 2.338,80	R\$ 1.851,12	R\$ 487,68	Mantém	R\$ 2.338,80
Ajudante de Motorista	R\$ 1.613,85	R\$ 1.419,18	R\$ 194,67	Mantém	R\$ 1.613,85
Sócio Administrador	R\$ 8.000,00	*	*	*	*
Mecânico	R\$ 2.500,00	R\$ 2.599,44	-R\$ 99,44	R\$ 100,00	R\$ 2.600,00
Motorista Caminhão Toco	R\$ 1.829,03	R\$ 1.850,62	-R\$ 21,59	R\$ 21,59	R\$ 1.850,62
Motorista Caminhão Truck	R\$ 2.599,00	R\$ 2.441,28	R\$ 157,72	Mantém	R\$ 2.599,00
Motorista Caminhão Pipa	R\$ 2.305,01	R\$ 1.929,84	R\$ 375,17	Mantém	R\$ 2.305,01
Motorista Caminhão Hidrojato	R\$ 2.582,16	R\$ 2.071,30	R\$ 510,86	Mantém	R\$ 2.582,16
Motorista Caminhão Fossa	R\$ 2.500,00	R\$ 2.600,00	-R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 2.600,00
Motorista Caminhão Reboque e Semirreboque	R\$ 2.090,00	R\$ 1.792,94	R\$ 297,06	R\$ 10,00	R\$ 2.100,00

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

\*Média do mercado não localizada.

Salienta-se que o ajuste salarial foi realizado em reunião com o Diretor Administrativo, assessoria em RH externa, juntamente com a pesquisadora, destacando o conhecimento acadêmico e científico adquirido junto ao Curso de Administração. Destaca-se que o reajuste salarial se baseou na média do mercado, levando-se em consideração a realidade atual da empresa.

A proposta de reajuste para os salários da empresa ficou estabelecida com base nas análises de mercado, juntamente em comparação com os mesmos aplicados atualmente na organização. Para o cálculo final, os valores que estavam acima da média de mercado foram mantidos e os demais que estavam abaixo da média de mercado serão reajustados para os valores aplicados na média de pesquisa salarial.

O cargo de Mecânico se encontra com uma diferença salarial de R\$ 99,44 (noventa e nove reais e quarenta e quatro centavos) abaixo da média de mercado. A empresa se propôs a ajustar acima da média de mercado, totalizando R\$ 2.600,00 reais.

O cargo de motorista de caminhão toco possui uma diferença salarial de R\$ 21,59 (vinte e um reais e cinquenta e nove centavos) abaixo da média aplicada pelo mercado. A justificativa salarial se dá ao fato de ser o cargo como 'porta de entrada' na empresa, no qual todos os demais motoristas passam por esse cargo assim que são admitidos. A empresa se dispõe em ajustar o salário para a média do mercado, para que ocorra concordância entre colaboradores e empregadores.

O cargo de motorista de caminhão fossa está abaixo da média de mercado, com diferença em R\$ 200,00 (duzentos reais). Isso se dá, ao fato de ser uma nova modalidade de serviço aplicado na empresa, no qual as margens financeiras dessa operação não são elevadas, dificultando o aumento salarial. Mesmo assim, a empresa se reajustará conforme a média do mercado.

Portanto, com os ajustes realizados todos os cargos que estavam abaixo da média do mercado foram reajustados para seguir a remuneração da região.

#### **4.2.1 Faixa Salarial**

Propomos que a empresa adote faixas salariais para mérito com 5% de reajuste a cada uma delas. Essas faixas elevam o salário dos funcionários, levando em consideração o tempo que o colaborador tem de empresa e as notas elevadas na matriz de versatilidade (ferramenta utilizada pela empresa para acompanhamento dos treinamentos e habilidades de

cada colaborador no seu local de trabalho). O Quadro 6 apresenta a seguinte proposta:

**Quadro 6:** Faixa Salarial

CARGO	FAIXA 1 INICIAL	FAIXA 2 3 MESES	FAIXA 3 1 ANO	FAIXA 4 3 ANOS	FAIXA 5 5 ANOS
Analista de logística	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.500,00	R\$ 3.700,00
Analista de Recursos Humanos	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.448,16	R\$ 3.600,00	R\$ 3.700,00
Assistente Administrativo Financeiro	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.741,50	R\$ 5.000,00
Auxiliar Administrativo	R\$ 1.907,50	R\$ 2.100,00	R\$ 2.250,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.000,00
Auxiliar Administrativo Externo Comercial	R\$ 1.100,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.650,00	R\$ 1.871,94
Ajudante de Motorista	RS 1.550,00	RS 1.613,85	RS 1.900,00	RS 2.100,00	RS 2.300,00
Auxiliar Mecânico	R\$ 1.800,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.338,80	R\$ 2.781,59	R\$ 3.100,00
Sócio Administrador	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica
Mecânico	R\$ 2.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.600,00	R\$ 3.00,00	RS 3.350,00
Motorista caminhão Toco	R\$ 1700,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00
Motorista caminhão Truck	R\$ 1850,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.600,00
Motorista caminhão Pipa	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.800,00
Motorista caminhão Hidro	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.800,00
Motorista caminhão Fossa	R\$ 2.000,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.650,00	R\$ 2.800,00
Motorista caminhão Reboque e Semirreboque	R\$ 2.100,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.750,00	R\$ 2.650,00	R\$ 3.200,00

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2021).

Compreendemos que, a faixa salarial é uma referência para definição do salário de cada profissional. Ao utilizar faixas amplas, a empresa terá maiores possibilidades de promoções horizontais (aumento de salário por merecimento dentro do mesmo cargo).

Compreendemos que uma descrição de cargos e salários é uma ferramenta utilizada pela gestão de Recursos Humanos, com o intuito de analisar, comparar e reajustar (se necessário) os salários dos colaboradores dentro da organização. Nesse contexto, a pesquisa buscou realizar uma descrição de cargos e salários para a empresa Caçamba Cidade Limpa do Município de Brusque/SC.

A partir da metodologia e da fundamentação teórica, além das entrevistas desenvolvidas e levantamento de dados da empresa e do mercado, buscou-se atingir o objetivo geral da pesquisa.

O primeiro objetivo específico foi atingido por meio da pesquisa documental, buscando apontar todos os cargos pertinentes na organização. Em seguida, com o conhecimento de todos os cargos existentes na empresa, apontou-se as competências técnicas e comportamentais e exigências de cada função, atingindo assim, o segundo objetivo geral.

Em seguida, foi realizada a pesquisa salarial, comparando os salários aplicados dentro da organização. Destacou-se que três salários não estavam em conformidade com a média salarial do mercado, justificando os altos índices de rotatividade dentro da organização. Desta forma, foi realizada uma proposta salarial por meio de reajustes e uma sugestão de faixa salarial. Nesse sentido, consideramos que todos os objetivos (geral e específicos) foram atingidos.

Desenvolvida descrição de cargos e salários, consideramos que a empresa agora possui um documento relevante para uma prática eficaz na Gestão de Pessoas, podendo a partir deste ponto elaborar um melhor planejamento e desempenho de seus colaboradores dentro da organização.

A execução do plano, feita de forma segura e aprofundada, resulta em desenvolvimento pessoal e profissional com todos, pois a partir deste ponto, pode-se estabelecer o patamar salarial em que o colaborador possa atingir, fazendo com que ele compreenda que os ajustes salariais dependem de seu desempenho e comprometimento da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que a proposta de descrição de cargos e salários possa ser implementada com sucesso, garantindo a competitividade salarial, melhorando os indicadores da empresa, juntamente com o clima organizacional. Por fim, espera-se que esta pesquisa sirva de suporte para pesquisas futuras que envolvam cargos e salários. Sugerimos o aprofundamento na temática nas áreas de mapeamento de competências técnicas e comportamentais, instrumentos de avaliação de salários, desempenho de colaboradores, treinamento dos envolvidos na gestão de remuneração, entre outras.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, A. L.. BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Ciência Aplicada**. Blumenau, v. 2, n. 04, p. 01-13, 2008.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

FRANCO, J.O. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba, Editora IESDE Brasil, 2012.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

- LIMONGI, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2016.
- MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In:\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 12. Ed. São Paulo: Hucitec, 2010, p. 261-297.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2009.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.**  
2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTANA, P. J. **Administração.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MORATO, Roniberto. **Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva.** DataGramZero, v. 9, n. 6, 2017.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: Pioneira. 2001.
- OLIVEIRA, A. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas.** 5 ed. São Paulo: 2017, atlas.
- PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas.** 9. ed. Presidente Prudente, Editora Saraiva, 2012.
- PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, Benedito. **Administração de cargos e salários.** 11 ed. São Paulo: LTR, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social:métodos e técnicas**. 3. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Silvia Maria Roesch. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**.

SALÁRIOS DAS PROFISSOES. **Salários**. 2021. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/busca-salarial/>>. Acesso em: 17 de out. 2021.