

## MODELO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: INCLUSÃO NO MUNDO CORPORATIVO

Marise Dworak Barbosa<sup>1</sup>  
Mara Rúbia Muniz Monteiro<sup>2</sup>  
Maria Luíza Nigro<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo está alicerçado no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Traz como objetivo desenvolver um plano de cargos e salários para uma indústria fabricante de brinquedos educativos, predominante em madeira. Os dados foram coletados diretamente com o setor de Recursos Humanos, sendo informado os cargos e salários praticados no período da coleta dos dados. Conclui-se a partir deste estudo a importância quanto a construção de um Plano de Cargos e Salários, necessário ao crescimento do profissional e da própria empresa.

Palavras-Chave: Cargos e salários. Gestão de recursos humanos. Carreira.

### ABSTRACT

This article is based on the scope of the Integrator Project developed in the Technologist course in Human Resources Management, Faculdades Opet. It has as main objective to develop a plan of positions and salaries for an industry manufacturer of educational toys, predominant in wood. The data were collected directly with the Human Resources sector, being informed the positions and salaries practiced in the period of data collection. We conclude from this study the importance of building Positions and Salaries Plan, necessary for the growth of the professional and the company itself.

Keywords: Positions and salaries. Human resource Management. Career.

### INTRODUÇÃO

Este artigo compreende os estudos realizados no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Traz como objetivo desenvolver um plano de cargos e salários para uma indústria fabricante de brinquedos educativos, predominante em madeira, na qual atuou a presente autora. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de autores que tratam da temática proposta; bem como de uma pesquisa documental,

---

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnólogo de Gestão de RH – Faculdades Opet.

<sup>2</sup> Doutora em Sociologia – Universidade Federal do Paraná (UFPR). Docente em cursos de graduação e pós graduação – Faculdades Opet.

<sup>3</sup> Psicóloga, formada pela Universidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialista em Gestão Executiva e Estratégica de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas. Formação em Psicologia Transpessoal Avançada – UNIPAZ. Tutora EaD na Faculdades Opet.

especialmente focada na Legislação. Foram feitas as projeções de cargos existentes na empresa, bem como um estudo do atual salário pago aos seus colaboradores e o teto que pode vir a ser exercido pela instituição para cada cargo atribuído, bem como um breve relato de como pode vir a ser desenvolvido o crescimento profissional de cada colaborador para ademais cargos existentes.

Os dados foram coletados diretamente com o setor de Recursos Humanos, sendo informado os cargos e salários praticados no período da coleta dos dados, por meio de pesquisa das vias dos contracheques assinados pelos colaboradores, e arquivados, bem como suas atribuições de cargos, escolaridade necessária para exercer cada função e requisitos mínimos. A tomada de informações foi efetivada, na grande maioria do tempo, via telefone e email, trocados com a atual Gestora de Recursos Humanos.

## **ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

A fim de ter um panorama geral de todos os cargos existentes na indústria estudada, teve-se acesso ao organograma da empresa, a partir do qual foi realizado o estudo da estrutura dos cargos, bem como o salário para cada cargo existente, a faixa salarial aplicada (sendo a média atualmente registrada em contrato de trabalho), descrição sumária do cargo, as tarefas laborativas, escolaridade solicitada e experiência, bem como a categoria do departamento em que será obstinado.

Assim, no que se refere a estrutura de cargos, tem-se: Estagiários; Auxiliar de Serviços Gerais; Auxiliar de Produção; Auxiliar de Expedição; Recepcionista; Vendedora; Auxiliar Financeiro; Assistente de Representante Comercial; Assistente Comercial; Assistente Financeiro; Assistente de Marketing; Assistente de RH; Assistente de Produção; Assistente de Almoxarifado; Supervisor Comercial; Supervisor Financeiro; Supervisor de Marketing; Supervisor de RH; Supervisor de TI/Compras; Gerente de Produção; e Gerente de PCP (Planejamento e Controle de Produção). Abaixo segue algumas das descrições de cargos e salários.

No que se refere ao Estagiário, as suas atribuições seguem em conformidade com a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes (BRASIL, 2008). Em termos gerais, tem-se na faixa salarial: R\$ 700,00 (menor); R\$ 840,00 (média); e R\$ 980,00 (maior). Na especificidade, por exemplo, para o Estagiário em TI, consta na descrição sumária do cargo: vivência na definição de parâmetros para utilização de sistemas, assim como na análise, controle e modificação de métodos, processos e sistemas, localizando falhas, ineficiências e implementando soluções com foco na otimização de rotinas e redução de custos. E, como tarefas detalhadas: prestar suporte na programação de micros; acompanhar as atividades relacionadas ao departamento de informática, tais como, suporte a Hardwares, Softwares Windows, Office, Antivírus, Linux, e Firewall; realizar atualizações de site, prestar suporte a redes e manutenção física e lógica; auxiliar o desenvolvedor com manutenções no sistema; participar do processo de análise dos novos softwares e do processo de compra de softwares e aplicativos; e prestar suporte técnico e metodológico no desenvolvimento de sistemas e demais atividades pertinentes ao estágio. Quanto a escolaridade, é desejável que o estagiário esteja cursando: Engenharia da Computação, Ciências da Computação ou Sistemas de Informação.

Para o Auxiliar de Serviços Gerais, no tocante a faixa salarial, tem-se: R\$ 980,00 (menor); R\$ 1.001,00 (média); e R\$ 1.078,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: zelar pela limpeza das áreas internas, limpeza da cozinha, equipamentos e utensílios, limpeza de piso e mobiliário, reposição de material de higiene, arrumação da cozinha, preparos de café, organizar e manter estoque dos gêneros. Quanto as tarefas detalhadas, assim são descritas: limpar e arrumar as dependências e instalações do estabelecimento, a fim de mantê-lo em condições de asseio; recolher o lixo da unidade em que serve, acondicionando detritos e depositando-os de acordo com as determinações definidas; preparar e servir café e chá a chefia, visitantes e servidores do setor, bem como manter limpos copos, xícaras e cafeteiras, coadores e demais utensílios de cozinha; verificar a existência de material de limpeza e alimentação e outros itens relacionados com seu trabalho, comunicando ao superior imediato a necessidade de reposição, quando for o caso e manter arrumado o material sob sua guarda; comunicar ao superior imediato qualquer irregularidade verificada, bem como a necessidade de consertos e reparos nas dependências, móveis e utensílios que lhe cabe manter limpos com boa aparência. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Fundamental. E, no tocante a experiências profissional, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a dois anos. Seus superiores imediatos são os diretores.

No que se refere ao Auxiliar de Expedição, na faixa salarial, tem-se: R\$1.020,00 (menor); R\$ 1.090,00 (média); e R\$ 1.122,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: auxiliar na separação, embalagem, conferência e expedição de materiais e produtos, realiza carregamento de caminhões e retira notas fiscais junto ao faturamento, visando liberar as mercadorias das transportadoras. Quanto as tarefas detalhadas, tem-se: controlar o estoque dos produtos e/ou materiais; localizar os lotes a expedir; emitir notas fiscais; conferir as encomendas e o material a expedir; obedecer às normas operacionais da empresa onde trabalha. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Médio. E, no tocante a experiências profissional, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior à um ano e meio. Seu superior imediato é o Gerente de Produção.

Para o Auxiliar de Produção, tem-se na faixa salarial: R\$ 950,00 (menor); R\$1.002,00 (média); e R\$ 1.045,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: preparar, separar e abastecer materiais para as linhas de produção; fazer montagem de equipamentos, operação, manutenção e limpeza de máquinas e prestar assistência aos operadores. Quanto as tarefas detalhadas, tem-se: montar equipamentos; operar máquinas pesadas; auxiliar na organização da indústria; prestar assistência aos operadores de máquinas; abastecer a linha de produção; verificar e embalar produtos prontos; limpar e ajudar na manutenção das máquinas. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Médio. E, no tocante a experiências profissional, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior à um ano e meio. Seu superior imediato é o Gerente de Produção.

Referente ao Auxiliar Financeiro, tem-se na faixa salarial: R\$ 1.100,00 (menor); R\$1.165,00 (média); e R\$ 1.210,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: auxiliar no levantamento e acompanhamento das transações financeiras, organiza documento de contas a pagar e a receber e controla fluxo de caixa, a fim de monitorar o *budget* mensal. Quanto as tarefas detalhadas, tem-se: dar suporte aos outros profissionais da área, além de manejar os fundos de caixa em cheques ou espécie, relativos aos pagamentos e recebimentos; registrar entrada e saída de dinheiro, cheques, duplicatas, notas fiscais e outros recibos, para assegurar a regularidade das

transações financeiras; confeccionar e expedir boletos bancários, recibos, cheques administrativos, vales, ordens de pagamento e outros documentos de natureza financeira; controlar e arquivar recibos, notas fiscais, relatórios financeiros e todos os documentos relativos a movimentações financeiras; e manter atualizados no sistema de informática todos os dados e informações relativos a movimentações financeiras, operações bancárias, créditos e débitos em geral. E, no tocante a experiências profissionais, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a um ano e meio. Seu superior imediato é o Supervisor Financeiro.

Quanto ao cargo de Recepcionista, na faixa salarial, tem-se: R\$1.050,00 (menor); R\$ 1.102,00 (média); e R\$ 1.155,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: realizar o atendimento ao cliente, presta informações e recebe visitantes para encaminhamento aos funcionários da empresa; receber e processar correspondências recebidas; agendar reuniões e anotar solicitações de clientes. Tem-se descrito nas tarefas detalhadas: atuar na recepção, atender e filtrar ligações, anotar recados e receber visitas; se responsabilizar pela compra de materiais de escritório e higiene, fazer o direcionamento de ligações; enviar e controlar de correspondências; prestar apoio em ligações e pesquisas para a diretoria; fazer o controle e compras de suprimentos de materiais de escritório; prestar apoio na organização, gestão da agenda e ligações da diretoria; arquivar documentos; esclarecer dúvidas; responder perguntas gerais sobre a empresa ou direcionar as perguntas para outros funcionários qualificados a responder; enviar e receber correspondências ou produtos, processar a correspondência recebida (pacotes, telegramas, faxes e mensagens), organizá-los e distribuir para o destinatário; executar arquivamento de documentos; e marcar reuniões, controlar as chaves e registrar informações. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Médio. E, no tocante a experiências profissionais, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a um ano e meio. Seu superior imediato é o Gerente Administrativo/Comercial.

Para o cargo de Vendedor, na faixa salarial, tem-se: R\$1.270,00 (menor); R\$ 1.315,00 (média); e R\$ 1.397,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: realizar atendimento a clientes, negocia preço, prazo, condições de pagamento e descontos da venda, orienta quanto às especificações dos produtos e/ou serviços; controlar os pedidos dos clientes, qualidade dos produtos e prazo de entrega estabelecido; auxiliar os clientes na escolha, demonstrar funcionamento, oferecer degustação ou distribui amostras. Tem-se descrito nas tarefas detalhadas: responsável pelas vendas, pela negociação do preço do produto ou serviço vendido; negociação do prazo, das condições de pagamento além de possíveis descontos ou pacotes promocionais que podem ser oferecidos; demonstrar os produtos; avaliar o perfil dos clientes e fechar contratos de vendas; orientar, informar, entender o produto ou serviço; analisar os dados do público-alvo, para elaborar assim uma estratégia de venda, organizar uma agenda de principais clientes; e organizar pedidos. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Médio. E, no tocante a experiências profissionais, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a um ano e meio. Seu superior imediato é o Supervisor Comercial.

Referente ao cargo de Assistente Comercial, na faixa salarial, tem-se: R\$1.500,00 (menor); R\$ 1.561,00 (média); e R\$ 1.650,00 (maior). Consta na descrição sumária do cargo: acompanhar os pedidos de vendas, presta apoio no desenvolvimento de propostas comerciais e elabora relatórios sobre tendências de mercado, demanda e concorrentes. Tem-se descrito nas tarefas detalhadas: sugerir

políticas de vendas, participando de eventos, planeja vendas especializadas; demonstrar produtos e serviços; acompanhar clientes na pós-venda; realizar o fechamento, cancelamento e abertura de vendas; fazer o acompanhamento de pedidos de venda, nos resumos de verificação e controle de vendas por vendedor ou representante; realizar o controle de vendas por item, por volume e características, controlando também as comissões a pagar, informando o fechamento e abertura das vendas internas aos representantes ou vendedores; cancelar vendas de itens, informa embarques, esclarece dúvidas aos representantes e vendedores; efetuar a compilação de dados para a apuração de cotas e vendas individuais de cada elemento da equipe. É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o auxiliar tenha concluído o Ensino Médio. E, no tocante a experiências profissional, o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a um ano e meio. Seu superior imediato é o Supervisor Comercial.

Sem a pretensão de alongar a descrição de cargos e salários, parte-se na próxima seção para algumas especificidades correspondentes a esse processo.

## **POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS**

É importante expor que os tipos de alteração salarial previstos Plano de Cargos e Salários são os seguintes: fim do período de experiência; mérito (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo, também conhecido como promoção horizontal); ajustes de mercado; reclassificação do cargo. Em todos os casos aqui citados, o funcionário é contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência. O salário do funcionário será reajustado para o nível previamente acertado na contratação.

Ajustes de mercado serão estabelecidos juntamente com o Sindicato da Categoria, anualmente e com validade de até dois anos. Observe-se aqui se tratar de negociação coletiva, um instrumento normativo no qual se tem estipulado as normas e compromissos entre as partes (MELO, 2016). O reajuste salarial por reclassificação ocorre quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições anteriores do cargo, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos (CHIAVENATO, 2008a, 2008b; MARRAS, 2002). Aqui, será feita pesquisa de mercado para colher a média salarial praticada a nível nacional.

O aumento por mérito ou promoção horizontal será concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho. Sobre isso, destaque-se que no entendimento de Copelli e Piccinini (2003, p. 16): “[...] a política de mérito baseia-se na avaliação de desempenho que focaliza a conduta disciplinar e o tempo de casa como fatores principais”. É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo.

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que tenha sido alcançado o tempo de pleno exercício da ocupação após prática profissional, destacada na experiência profissional da descrição de cada cargo, e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como estagiários, assistentes e supervisores, o funcionário só poderá ser promovido

verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha alguns requisitos necessários, como geralmente escolaridade a nível de graduação e pós graduação.

Os Gerentes e Supervisores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais, portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso, o recomendado atualmente é de 6%, e para os casos de carreira, de 12%. Posto isso, a seguir, apresentamos um modelo de Avaliação de Desempenho.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Quanto a avaliação de desempenho, a empresa estudada parte de alguns critérios de análise. Trata-se da assiduidade e pontualidade, que se refere à frequência do profissional considerando especialmente o número de ausências e a pontualidade do profissional tendo em vista os transtornos gerados em sua área em função da ocorrência. A dimensão institucional, que compreende as características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da autarquia, com destaque ao: engajamento institucional, ou seja, se o colaborador é comprometido com Programas e Projetos Institucionais, cumpre normas legais e metas estabelecidas e tem responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio do SAAE Atibaia e utilização racional de seus recursos; orientação para resultados, o qual concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para obtenção de resultados satisfatórios, sempre tendo em vista as metas estabelecidas; capacidade de análise/solução de problemas, ou seja, se o colaborador tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos a sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas; segurança no trabalho, ou seja, se conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes, faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário; responsabilidade, no sentido de perceber a importância de suas funções na estrutura de funcionamento do SAAE Atibaia, comprometendo-se com seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.

Além desses, tem-se ainda a dimensão funcional, que corresponde às características que geram impacto nos processos e formas de trabalho. Com destaque tem-se: qualidade e produtividade, relativa à realização de tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados; habilidade técnica, se conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades; disposição para o trabalho, se tem interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades; engajamento profissional, se cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente suas atribuições; trabalho em equipe, se interage com os demais membros da equipe e sabe ouvir e respeitar posições contrárias, busca alternativas e exercício de atitude cooperativa; capacidade de decisão, se assume decisões dentro de seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas; capacidade de lidar com novas situações, se adota atitudes cabíveis, mesmo frente a situações mais complexas e distintas de sua rotina; atendimento ao cliente, se estabelece contatos pessoais, buscando atender às expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.

Compõe ainda esse quadro a dimensão individual, que são as características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do colaborador. Com destaque tem-se: atualização, preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado; flexibilidade/adaptabilidade, se reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias; relacionamento interpessoal, se tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público; comprometimento com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e da empresa, assumindo o papel de solucionador de problemas.

A partir disso, é possível alcançar as prioridades para melhoria de desempenho na função atual. Por exemplo, quanto aos conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados. E, ainda, a indicação de tipo ou modalidades de treinamento para suprir as necessidades indicadas.

## **PLANO DE CARREIRA**

O primeiro passo é mapear as competências dos funcionários e descrever o perfil dos cargos, incluindo características comportamentais. A ideia é classificar as funções, pondo fim às diferenças de remuneração. Por último, deve ser elaborada política salarial que atenda as estratégias da empresa e necessidades do colaborador (CHIAVENATO, 2008a).

Para traçar um plano de carreira é necessário definir como serão as progressões dentro dos cargos: se a movimentação será vertical horizontal (faixas dentro do próprio cargo) ou horizontal (assumir outros cargos e responsabilidades), os requisitos para subir de cargo e quanto tempo demora. O plano deve estar aberto a adaptações, caso seja necessário.

É crucial ter critérios bem definidos para permitir o crescimento e requisitos necessários para o crescimento. Normalmente, o colaborador quer saber de forma clara e direta quais são os requisitos necessários para seu crescimento dentro da organização, ele quer visualizar a trilha de carreira possível para sua evolução, o que necessita buscar e entregar como resultado para a empresa. Neste sentido, um plano de cargos possibilita maior transparência nessa tratativa entre colaborador e empresa, procurando evidenciar de forma organizada e estruturada como é aplicada a administração das pessoas nos respectivos cargos possíveis e previstos na empresa.

O plano de carreira dos funcionários pode e deve ser feito para todos os colaboradores, como forma de discussão da carreira, com feedbacks de desempenho e, de tempos em tempos, reorganização do fluxograma da empresa. Ele deve ser amplo e incluir uma atitude integradora, aproximando os administradores de todas as equipes e colaboradores. É essencial ainda em uma outra situação: quando um funcionário estiver sendo desligado da empresa. Nesse momento, ele será útil para oferecer um programa de recolocação no mercado em uma hora delicada de transição profissional. Este trabalho oferecerá suporte após o rompimento de contrato.

O que vale é o aprendizado mútuo ao longo da jornada de desenvolvimento profissional. Mas para identificar essas mudanças, é preciso fazer um acompanhamento. Sempre deixar aberto que o crescimento é para todos os colaboradores, e se isso não for possível, determinar uma cota de pelo menos 5% para afrodescendentes.

## **A CRIAÇÃO DE UM NOVO CARGO: ANALISTA DE SUSTENTABILIDADE**

Por fim, foi dada à empresa analisada a sugestão de se criar um cargo novo, o de Analista de Sustentabilidade, e que já foi feita a proposta aos atuais Diretores-proprietários da Instituição, e está em fase de estudo pelos mesmos. Segue a estrutura do cargo, bem como suas especificações. Faixa salarial correspondendo à R\$ 2.500,00 (menor); R\$ 3.600,00 (média); R\$ 4.700,00 (maior). No que se refere a descrição sumário do cargo, tem-se: coletar, analisar e atualizar os indicadores de sustentabilidade desenvolvidos nas diversas áreas do GRUPO, além de atuar no desenvolvimento de ferramentas e que permitam minimizar os riscos, otimizar as oportunidades de forma que o tema sustentabilidade sejam inseridos nos negócios, conscientizando e capacitando os principais stakeholders. Quanto as tarefas detalhadas: coordenação de processo do trabalho de verificação ao cumprimento de requisitos ambientais e sociais (SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001); elaboração, estruturação e verificação de indicadores focados em sustentabilidade (GRI, ISE e indicadores corporativos); elaboração de indicadores estratégicos relacionados a sustentabilidade; coordenação do processo de elaboração e verificação externa de Relatórios de Sustentabilidade; análise e estruturação de controles corporativos, relacionados aos aspectos socioambientais; realização de benchmarkings; auxilia na realização de reuniões periódicas com as unidades fornecendo subsídios técnicos, no tema sustentabilidade, para a implantação de projetos; realização de controles administrativos; desenvolve projetos socioambientais; analisa viabilidade de implantação; desenvolve parceria com empresas públicas e privadas e controla planejamento orçamentário, a fim de disseminar conceitos e informações e fortalecer e construir a cultura de sustentabilidade corporativa.

É requisito para o ocupante do cargo: desejável que o profissional tenha concluído Administração, Engenharia Ambiental ou Cursos em Sustentabilidade. Quanto a experiência profissional, tem-se que o pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a três anos. Seus superiores imediatos são os diretores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o presente estudo foi possível a realização de um panorama geral de todos os cargos e salários correspondentes existentes na indústria analisada. Medida importante para analisar tal estrutura, no direcionamento de uma descrição sumária dos cargos, necessária para a construção de um Plano de Cargos e salários. Sobre isso, importa destacar que os tipos de alteração salarial previstos Plano de Cargos e Salários tem correspondência com o fim do período de experiência; mérito; ajustes de mercado; e reclassificação do cargo.

No que se refere a avaliação de desempenho, entende-se que o referido empreendimento parte de critérios importantes, que possibilitam trilhar para o melhoramento do profissional em suas atividades. Além disso, com o mapeamento das competências, abre-se portas para classificar as funções com o intuito de findar as diferenças de remuneração. Nessa linha, a elaboração de uma política salarial deve corresponder ao atendimento dos objetivos estratégias da empresa e necessidades do colaborador, buscando sempre o princípio de justiça.

Além disso, foi possível vislumbrar a importância quanto ao plano de carreira. Sendo essencial que o mesmo se mantenha aberto a adaptações, caso seja necessário. Uma medida necessária, especialmente por ser um fator motivacional aos colaboradores.

Ao final do estudo, foi sugerido à empresa analisada a criação do cargo de Analista de Sustentabilidade, o qual está em fase de análise. Entende-se ser este um fator importante para o empreendimento, especialmente por ser compreendido como elemento chave para a competitividade no mercado atual, em que os consumidores estão atentos às empresas que atuam tendo por orientação a responsabilidade ambiental e social.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 setembro 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como reter talentos na organização**. 6. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Conceitos Básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2008b.

COPELLI, Flavio Luiz; PICCININI, Valmiria Carolina. Sistema de remuneração por habilidades para trabalhadores multifuncionais. **READ**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, mar./abr. 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MELO, Cláudia Virgínia Brito De. Salário profissional e piso salarial. In: \_\_\_\_\_. **Direito do trabalho e processual do trabalho**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016.