

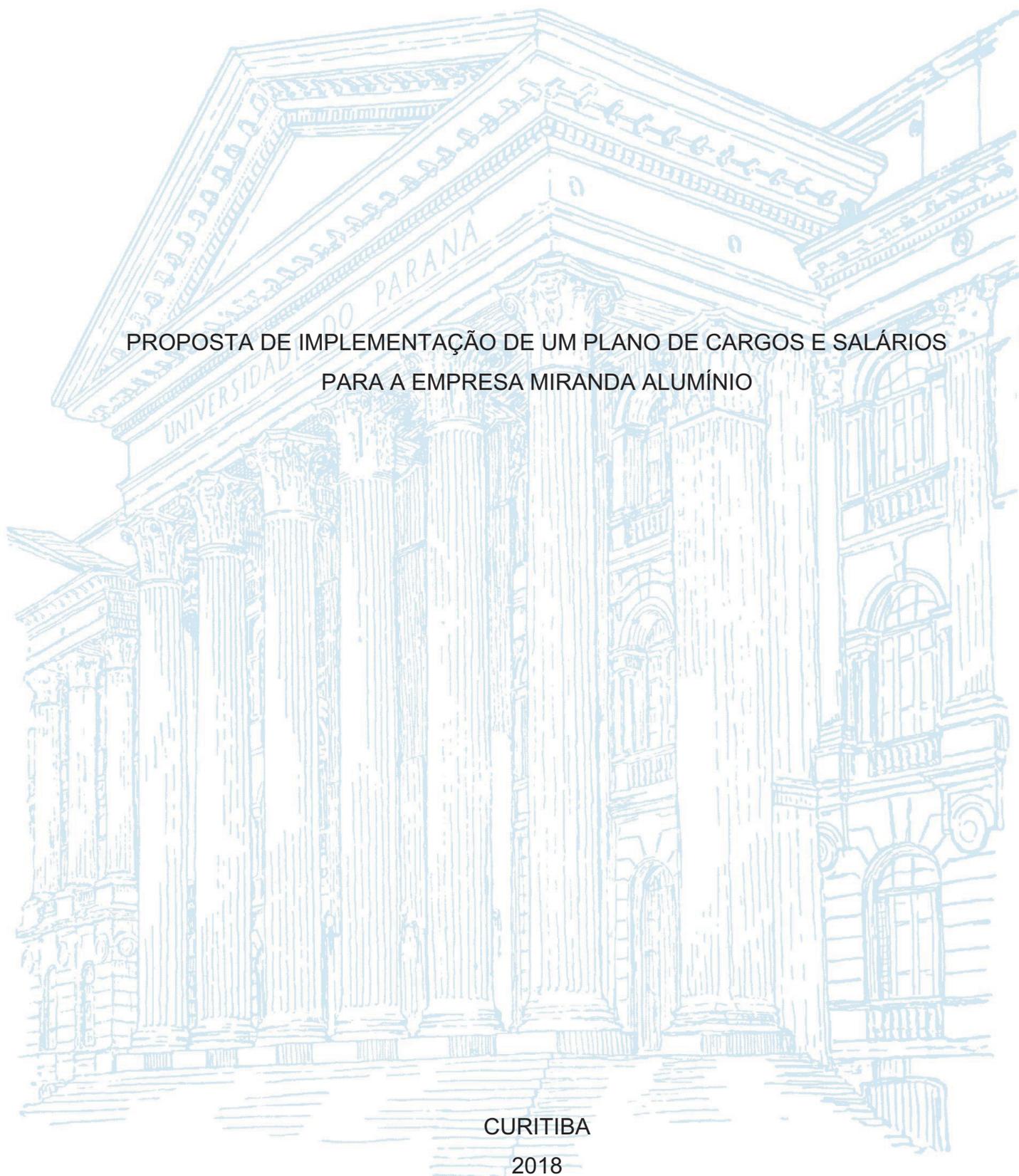
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARIN JAQUELINE BLONKOSKI DA SILVA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PARA A EMPRESA MIRANDA ALUMÍNIO

CURITIBA

2018



KARIN JAQUELINE BLONKOSKI DA SILVA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PARA A EMPRESA MIRANDA ALUMÍNIO

Projeto Técnico de Implantação apresentado ao curso de MBA em Gestão de talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Comportamento Humano.

Orientador(a): Prof. MSc. Carolina Toscani Kim

CIDADE

2018

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar uma proposta de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte, situada em Curitiba-PR. O objetivo geral deste trabalho é definir como a implantação de um plano de cargos e salários pode auxiliar na hora da contratação de novos funcionários e também na organização das atividades dos funcionários que já atuam na empresa. A pesquisa foi aplicada de forma exploratória qualitativa, e abordou temas como definições de cargos e salários, avaliação de cargos, remuneração, descrição de cargos, pesquisa salarial, entre outros. Dentro deste contexto, foi realizado um diagnóstico da atual situação da empresa, pois a mesma não possui um setor de recursos humanos estruturado e também não possui uma descrição de cargos e política salarial para seus funcionários. Sendo assim o trabalho utilizou apenas o setor financeiro como amostra, e apresenta a descrição de todos os cargos do setor e foi realizada uma pesquisa salarial, onde foram apresentados os salários que o mercado vem pagando para essas funções. Finalizando o trabalho, foi possível perceber que a descrição de cargos e salários é uma ferramenta necessária para que a empresa possa apresentar aos funcionários quais as atividades devem ser desempenhadas no dia a dia, e também mostrando que a mesma oferece chances de crescimento interno, o que motiva os funcionários a desempenhas suas atividades de maneira mais eficaz.

Palavras-chave: Plano de Cargos e Salários. Recursos Humanos. Descrição de Cargo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	5
1.2 OBJETIVO GERAL	5
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 JUSTIFICATIVA	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS	7
2.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	7
2.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS	8
2.4 POLÍTICA SALARIAL	9
3 METODOLOGIA	11
4 A ORGANIZAÇÃO	11
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	12
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	14
5 PROPOSTA	17
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	17
5.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS	18
5.2.1 - CARGO: Supervisor Financeiro	19
5.2.2 - CARGO: Analista de contas a pagar	20
5.2.3 CARGO: Assistente de cobrança	21
5.2.4 - CARGO: Assistente de cadastro	22
5.2.5 - CARGO: Caixa	22
5.3 AVALIAÇÃO DOS CARGOS	23
5.4 PESQUISA SALARIAL	24
5.5 PROPOSTA DE CARGOS E SALÁRIOS	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Em empresas de pequeno porte é comum perceber que estas não possuem um setor de recursos humanos estruturado. A maioria destas empresas acreditam que não vale a pena investir neste setor acreditando que ao invés de algum retorno positivo, somente aumentará suas despesas.

Com um mercado cada vez mais exigente, e com funcionários que estão buscando por crescimento profissional, as empresas que não investem neste setor, não conseguem reter grandes talentos. O setor de recursos humanos é responsável pela integração e motivação dos funcionários dentro da organização.

Após analisar a empresa em estudo, de pequeno porte, percebeu-se funcionários que exercem algumas atividades que não são pertinentes ao cargo para que foram contratados. Pode-se também analisar que a empresa não dispõe de nenhum tipo de documento onde estejam descritas as funções que serão exercidas, habilidades e competências do cargo, atribuições do cargo, plano de salário, ou seja, o funcionário não recebe nenhuma orientação por escrito das funções para o qual está sendo contratado, dificultando assim o recrutamento e seleção de novos funcionários e a retenção de talentos já existentes na empresa.

Segundo o Centro de Produções Técnicas (CPT, não paginado):

Entre as inúmeras vantagens da implantação do plano de cargos e salários está a de permitir que empresa classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles.

Diante da problematização acima, levantou-se a seguinte questão: Como a falta de um plano de cargos e salários pode impactar na retenção de talentos da empresa em estudo?

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários para o setor financeiro da empresa Miranda Alumínio.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a empresa objeto de estudo, e expor a situação atual das atividades do RH da empresa;
- Elaborar a descrição de cargos do setor financeiro;
- Realizar pesquisa salarial para os cargos do setor financeiro
- Propor um plano de cargos e salários para o setor financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo a seguir visa apresentar à empresa uma proposta do plano de cargos e salários, onde estarão descritas todas as funções do setor financeiro e quais as suas especificidades, informações que não existem na empresa atualmente. Através destas descrições será possível traçar um perfil para a progressão de carreira dos funcionários e a remuneração adequada para cada função.

Através deste trabalho, será possível implementar procedimentos que auxiliem o setor de RH a zelar por seus funcionários, uma vez que a empresa já sente esta necessidade, principalmente no setor financeiro que possui acesso a informações sigilosas da empresa.

Desta forma a empresa passará a valorizar seus funcionários, fazendo com que a rotatividade diminua, o desempenho individual e em grupo aumente, trazendo benefícios para a mesma. Em um mercado cada vez mais competitivo, a valorização dos funcionários é essencial para que a organização possa reter talentos, e auxiliar na estruturação da carreira profissional do funcionário junto à organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

No capítulo a seguir serão apresentados os embasamentos teóricos sobre cargos e salários, e sua importância para que empresa possa criar uma perspectiva de crescimento para seus funcionários.

2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Primeiramente vamos definir o que são cargos e salários, para então analisar a sua importância dentro da organização.

Segundo Lacombe (2016, p. 270) “cargo é um conjunto de funções da mesma natureza de trabalho, de requisitos nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

Bohlander (2013, p.126) diz que “os cargos devem ser claros e distintos no que se refere a outros cargos, para minimizar desentendimentos e conflitos e permitir que os funcionários o que se espera deles”.

Portanto, cargo são as funções que o funcionário exerce dentro da organização, já definidas através de uma descrição de cargos, a qual o funcionário saberá quais as atividades lhe são pertinentes, quais suas responsabilidades e suas limitações durante seu desenvolvimento.

Segundo Paschoal (2007, p.11) ”o salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro na *performance* dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização”.

O salário pode fazer a diferença na hora da contratação do pessoal, pois pode limitar a quantidade de candidatos interessados na vaga. De acordo com Bohlander (2013, p. 340) “um programa de remuneração estratégica é essencial para que o pagamento possa motivar suficientemente a produção do funcionário, de modo a manter os custos de pessoal em um nível aceitável”.

Quando a organização possui um plano de cargos e salários bem desenhado, consegue atrair candidatos melhores qualificados e comprometidos com o crescimento da organização. Com esta ferramenta também é possível analisar dentro da própria organização quais são os funcionários que estão se destacando dentre os demais.

2.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Com as constantes mudanças no mercado, e com profissionais buscando se especializar em diversas áreas, fica cada vez mais difícil para a empresa contratar o

profissional apto para a função determinada. Quando a empresa não possui uma descrição de cargos pronta, a contratação fica superficial, pois o profissional de RH não possui as informações adequadas para utilizar durante o processo de recrutamento.

Segundo Franco (2012, p. 65) “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’.

A descrição de cargos é uma exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui, é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. A descrição inclui tanto os deveres quanto as especificações do cargo e deve fornecer a maior parte das informações que os gestores precisam ter para recrutar, entrevistar e orientar um novo funcionário no cargo em questão.

“A análise de cargos consiste no estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, na clara definição de atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, entre outras” (Suemi; Kuabara, 2014, p. 71). Ou seja, determina quais os requisitos mentais e físicos que o empregado deve possuir, e deixa claro quais as responsabilidades que estará assumindo e as condições em que sua função deve ser desempenhada.

2.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos é um processo que faz parte da elaboração do Plano de Cargos e Salários e é comumente realizado após a definição da estrutura de cargos, pois considera os fatores definidos na descrição das atividades. Esta prática tem como objetivo atribuir valor para cada cargo da organização, conforme o seu grau de relevância, assim como, inseri-los em uma hierarquia, que posteriormente norteará a estrutura de salários.

Segundo Dessler (2003, p. 267) a avaliação de cargos auxilia a empresa a determinar um valor para cada cargo, de acordo com suas especificidades, através de uma comparação formal e sistemática entre os diferentes cargos existentes na empresa. Ainda considera que cargos que exijam maiores qualificações,

responsabilidades, competências e atividades mais complexas devem ganhar mais do que os cargos que tenham exigências menores.

“Método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia” (Pontes, 2013, p. 175). Os métodos podem ser subdivididos conforme a tabela a seguir:

GRUPOS	MÉTODOS
MÉTODOS NÃO QUANTITATIVOS	ESCALONAMENTO
	GRAUS PREDETERMINADOS
MÉTODOS QUANTITATIVOS	PONTOS
	COMPARAÇÃO DE FATORES

Quadro 01: Métodos de avaliação de cargos

Fonte: Pontes, 2013, p. 175

Os métodos não quantitativos são mais rápidos e simples na elaboração, porém são muito subjetivos, já que a avaliação é determinada pelos chefes e assim determinar o que acham ser mais importante e mais relevante que o outro, acaba por sendo uma avaliação mais pessoal o que compromete a estrutura salarial. Esse método é utilizado geralmente em empresas de pequeno porte, pois seu custo de implantação é baixo e o próprio diretor pode definir os fatores que considera mais relevante.

Já os métodos quantitativos, apesar de ter um custo mais elevado e precisar de mais tempo para ser elaborado, apresenta resultados mais precisos e objetivos, o que traz maior credibilidade na montagem da estrutura salarial.

2.4 POLÍTICA SALARIAL

Moreno (2014, p. 199) nos diz que a empresa que adota uma política salarial, deve considerar alguns critérios para que possa fazer uma avaliação mais eficaz, como considerar a estrutura de cargos e salários que foram obtidos através da estruturação dos cargos, definir os salários desde a admissão de novos profissionais até para os funcionários que já trabalham na empresa e manter uma pesquisa salarial sempre atualizada para poder buscar novos profissionais e na manutenção dos que já possui.

“A política salarial determina o formato da estrutura salarial e os seus parâmetros básicos, restando-nos calcular a estrutura, estabelecendo os padrões salariais para as diversas classes dos cargos” (Paschoal, 2007, p. 61).

É muito importante para a empresa que mantenha um salário justo para seus colaboradores, tendo em vista que este é um fator motivador e que através dele é que se pode buscar os melhores profissionais. A melhor forma é fazer uma pesquisa salarial, onde é possível perceber os valores dos salários que o mercado está pagando, e desta forma, buscar se adequar analisando cada caso e a estrutura da empresa.

2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Com as constantes mudanças no mercado e o avanço tecnológico, as empresas estão buscando cada vez mais trazer inovações para atrair os melhores profissionais e poder se destacar diante dos concorrentes.

“Diante de uma realidade de informações em tempo real, as empresas visam atender às expectativas do seu pessoal mediante a adoção de um modelo que seja compatível com seu tamanho e com suas necessidades organizacionais” (Moreno, 2014, p. 221).

Nas organizações é comum terem diversos funcionários com o mesmo cargo, porém exercendo tarefas diferentes. O plano de descrição de cargos e salários é uma importante ferramenta para que os gestores possam analisar quais as atividades de seus funcionários e como está sendo o seu desempenho, e assim poder realizar uma avaliação de desempenho individual para uma possível promoção.

Para os funcionários, essa estrutura mostra a possibilidade de crescimento dentro da organização, deixando claro quais as suas perspectivas de carreira e a evolução salarial. Com um plano de cargos e salários bem estruturado e mantendo um pacote de benefícios, a empresa estará trabalhando de forma mais transparente com seus funcionários, buscando motivá-los e incentivá-los a estar visando o crescimento, impactando diretamente na sua produtividade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa será apresentada de forma exploratória qualitativa, pois seu principal objetivo é desenvolver um plano de cargos e salários para o setor financeiro de uma empresa de pequeno porte, situada em Curitiba-PR.

Primeiramente foram apresentados uma breve revisão bibliográfica sobre o tema de estudo, Plano de Cargos e Salários, onde foi possível perceber as vantagens da implantação, primeiramente, no setor financeiro da empresa.

A pesquisa foi elaborada através de entrevista com o líder e com alguns funcionários do setor financeiro, através de perguntas abertas, onde foi possível perceber que a grande maioria não tem perspectiva de crescimento dentro da empresa. Alguns dos funcionários acreditam que desempenham atividades que não são pertinentes à função para a qual foram contratadas, pois foram absorvendo atividades que não são atribuídas ao cargo.

Após foi descrito os problemas que os funcionários do setor financeiro encontram em seu dia a dia, devido ao fato de a empresa não possuir uma descrição de cargos. Desta forma serão apresentadas as descrições dos cargos do setor para que a mesma possa implementar junto ao setor de RH e apresentar para os colaboradores do setor financeiro, e também para utilizar com novas contratações.

Para finalizar, será apresentado uma sugestão de salários, onde a empresa poderá analisar se os valores que está pagando atualmente para o setor financeiro está de acordo com o mercado, e se estiver defasado poderá se ajustar, para evitar uma rotatividade de funcionários neste setor. A intenção é que após esta análise junto ao setor objeto de estudo e vendo seus resultados, a empresa possa começar a expandir este projeto para os outros setores, e assim adequar-se como um todo.

4 A ORGANIZAÇÃO

No capítulo a seguir será apresentada a descrição da empresa em estudo, bem como seu organograma e uma avaliação do problema detectado na empresa em relação a análise bibliográfica já apresentada.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa Miranda Alumínio iniciou suas atividades em 1998 em Guaratuba-PR. Seu fundador, Rogerio Miranda Mafra começou seu negócio na garagem de seus pais, atendendo apenas os Calheiros da região, disponibilizando apenas de quatro itens para atender seus clientes: chapas de alumínio, barras chatas, rebites e silicones. Nos anos 2000 mudou-se para um espaço maior, onde pode diversificar seu estoque e aumentar sua clientela.

Em 2005 inaugurou sua loja em Curitiba, situada no bairro Boqueirão, a primeira revenda com material a pronta entrega, inclusive de materiais pintados. Atualmente a empresa é reconhecida por seus clientes por possuir um grande estoque de Perfilados, Cantoneiras, Acessórios para Esquadrias e Bobinas de Alumínio, sendo seu diferencial perante seus concorrentes. Desta forma, a empresa conseguiu ampliar ainda mais sua clientela, passando a atender também grandes empresas do ramo da construção civil, serralheiros de toda região do Paraná e clientes de outros estados brasileiros.

Apesar de toda a recessão, o administrador conseguiu fazer com que seu negócio se expandisse, nos últimos 5 anos fez novas aquisições, sendo um comércio atacadista de acessórios para esquadrias, um barracão para manter estoque, uma nova loja de alumínios situada em Paranaguá-PR, uma fábrica de móveis para balcões refrigerados, uma empresa de pintura de alumínios e sua última aquisição foi a Sublime Alumínios que trabalha com uma linha especial de alto padrão de perfis de alumínios.

Após toda essa evolução, tornou-se o Grupo RM, que emprega hoje um total de 125 funcionários, e sua matriz passou a ser a loja de Curitiba, onde está situada toda a parte administrativa e o maior estoque.



Figura 01: Logo da Miranda Alumínio Ltda.

Fonte: da própria empresa.

A empresa objeto de estudo foi a matriz do grupo, a Miranda Alumínio de Curitiba. Possui um espaço físico de aproximadamente 300m², onde são contemplados todo o setor administrativo, setor de vendas, e o setor de expedição de acessórios e perfis de alumínio. Hoje ela emprega um total de 50 funcionários e conta com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 36.000.000,00.

Sua política de negócio está definida na missão, visão e valores que possui, descritas a seguir:

- ✓ Missão: Ser uma distribuidora de alumínio reconhecida por oferecer soluções inteligentes através da diversificação de produtos para garantir a satisfação de seus clientes com excelência e preço justo.
- ✓ Visão: Ser reconhecida como a melhor distribuidora de alumínio da região Sul através de sua qualidade, agilidade, seriedade e seu amplo estoque a pronta entrega.
- ✓ Valores: Seriedade, ética e transparência, valorização dos colaboradores, honestidade, qualidade dos produtos e serviços, agilidade são seus principais valores.

A seguir o organograma atual da empresa, onde pode-se observar uma divisão por departamentos e a representação hierárquica:

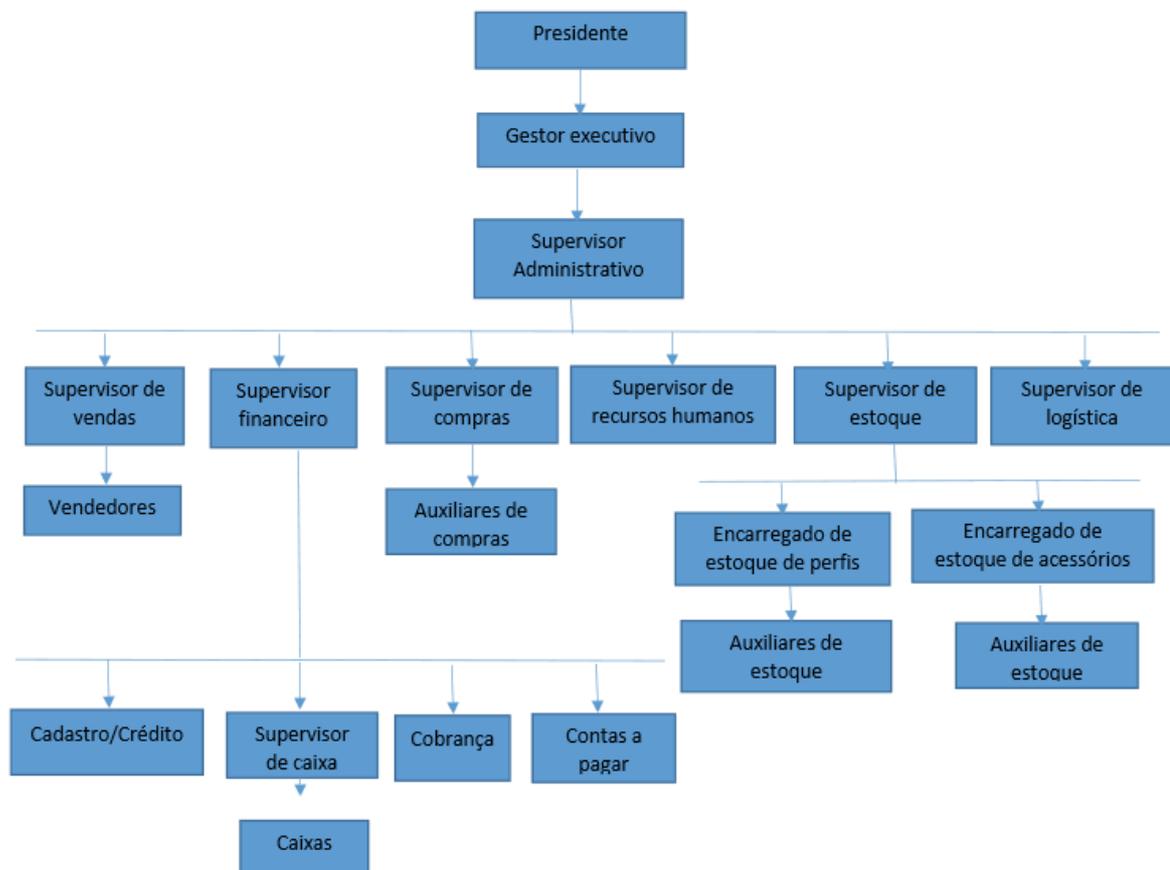


Figura 02: Organograma Miranda alumínio.
Fonte: da própria empresa.

Percebe-se que a autoridade é centralizada, isso ocorre por se tratar de uma empresa familiar, que cresceu muito rápido e não atualizou a sua forma de gerenciamento. Portanto, conclui-se que a Miranda Alumínio apresenta uma extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações e pouca participação dos baixos escalões no processo decisório.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O grupo objeto de estudo da empresa Miranda Alumínio, será o setor financeiro da empresa, um setor que tem acesso a informações sigilosas da empresa, como por exemplo, valores de faturamentos e movimentações bancárias. Esse grupo é composto atualmente por 7 funcionários, sendo 1 Supervisor Financeiro, 1 cadastro e crédito, 1 cobrança, 1 contas a pagar e 3 caixas.

A empresa sempre esteve focada nos resultados e não nos processos internos, por isso nunca esteve aberta para a implantação de um setor de RH para que pudesse organizar esses processos e orientar os funcionários. Sendo assim, as contratações do pessoal sempre foram feitas através de indicações e/ou entrevistas feitas pelos próprios supervisores do setor, que definem a forma como será feita e escolhem o candidato que julgam mais adequado para a vaga em questão.

Esse procedimento acaba sendo muito superficial, pois nem sempre o candidato escolhido tem o perfil para a vaga, o que acaba gerando muito transtorno, fazendo com que o supervisor e o grupo acabem gastando energia desnecessária para tentar fazer dar certo e não obtendo resultado positivo, ou até mesmo por o candidato não se adaptar na função que julgava ser diferente do que realmente é na prática.

Como a empresa não possui um setor de RH estruturado, não se tem um processo de treinamento e integração na empresa, o novo funcionário é colocado no setor ao qual foi contratado e passa a desenvolver algumas atividades que normalmente vão sendo passadas pelos outros funcionários, até que o mesmo se adapte e comece a fazer o que acredita serem suas atividades

No quesito salário, a empresa Miranda Alumínio paga somente o teto de acordo com o Sindicato dos Comercios, e os reajustes são feitos conforme as convenções anuais estabelecidas pelo mesmo. Reajustes fora este processo podem ocorrer, porém são raras as exceções. A empresa pensa em adicionar um bônus para os funcionários, conforme a meta estabelecida mensalmente for atingida, porém ainda está em fase de planejamento, sem previsão de implantação.

Com a falta de um setor de RH, a empresa não possui uma política de recrutamento e seleção, não busca treinamentos para atualizar seus colaboradores, não faz a integração de novos funcionários, ou seja, a empresa pode perder talentos, pois os funcionários não se sentem motivados a buscar melhores resultados.

O recrutamento e seleção dos funcionários do setor financeiro, sempre foi definido pelo chefe do setor e posteriormente definido pelo diretor da empresa. Ou seja, o chefe do setor lança a vaga em aberto, normalmente é lançado no sistema de vagas do Ministério do Trabalho, com as informações que julga necessário para assumir o cargo, após faz uma entrevista com os candidatos e escolhe 3 para que

possam fazer uma nova entrevista com o diretor da empresa, que definirá quem está escolhido para assumir o cargo.

Essas entrevistas não são estruturadas, portanto as perguntas acabam não sendo as mesmas para todos os candidatos, a análise feita através do currículo e das informações coletadas pessoalmente não são padronizadas, isso acaba prejudicando o setor e a empresa, pois muitas vezes acaba contratando pessoas que não estão aptos para o cargo, o que acaba sobrecarregando os outros funcionários do setor e gerando um estresse para todos. Quando ocorre esse tipo de situação, se não houver outro candidato já pré-selecionado, a empresa deve começar o processo todo novamente, o que acaba atrasando ainda mais os serviços de todos que precisam cobrir essa falta.

A falta de uma descrição de cargos na empresa, faz com que a escolha seja feita através do “eu gostei dessa pessoa, vamos fazer um teste”, quando o que se deveria realmente colocar a frente seria uma descrição clara das necessidades do cargo e uma análise minuciosa do currículo do candidato, pois assim não teria rotatividade de pessoas fazendo “teste”, o que para o setor financeiro não é bom, visto que mexe com muitos valores e informações sigilosas da empresa.

A falta de uma estrutura salarial, com estratégias de crescimento, também prejudica a empresa, pois o funcionário fica desmotivado e não busca mais evoluir no seu trabalho, acaba entregando menos do que poderia entregar, pois sabe que não terá reconhecimento. Atualmente todos que entram na empresa são contratados com o salário base, definido pelo Sindicato do Comércio de Curitiba, e os aumentos são normalmente feitos quando o mesmo estabelece através da convenção anual. Porém por ser empresa familiar, muitas vezes acaba dando aumentos para alguns funcionários que o chefe do setor escolhe, o que torna errado a forma aplicada, visto que esse aumento pode ser aplicado de forma pessoal e não profissional.

Quando a empresa possui uma estrutura salarial e aplica para novos e funcionários já existentes, os mesmos saberão que aumentos salariais serão aplicados de forma justa e de acordo com seu esforço e dedicação no serviço, com o cumprimento de normas, com sua vontade de crescer, e não apenas pelo fato de o chefe gostar mais de um funcionário do que o outro.

5 PROPOSTA

Após analisar a situação do setor de recursos humanos da empresa Miranda Alumínio, será apresentada uma proposta de cargos e salários para o setor financeiro da empresa.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Primeiramente, precisamos deixar claro quais são os objetivos que o projeto pretende alcançar, portanto os mesmos foram definidos com auxílio do diretor da empresa. Foram apresentados alguns dos objetivos descritos por Pontes (2013), dos quais definiu-se como mais importantes para a empresa:

- ✓ A descrição individual dos cargos, para que a empresa possa utilizar os dados tanto para a contratação de novos funcionários quanto para o remanejamento do pessoal que já trabalha na mesma e possui potencial para assumir outros cargos;
- ✓ Facilidade no recrutamento interno e externo;
- ✓ Motivar o pessoal a buscar qualificações, visando o progresso dentro da empresa e melhorar seu desempenho nas atividades já executadas no dia a dia.

A empresa definiu mais dois pontos que julga importante como objetivos para a implantação do projeto, sendo eles:

- ✓ Deixar claro para os funcionários qual é a estrutura da empresa, e até onde tem chances de crescimento dentro da mesma e o que precisa fazer para alcançar este objetivo. Essa informação passará a ser repassado no ato da contratação.
- ✓ Valorizar os funcionários que possuem maior tempo na empresa, incentivando a buscar conhecimento e qualificações na área de atuação.

Com os objetivos definidos, os mesmos foram apresentados para o gerente financeiro para que o mesmo pudesse analisar e esclarecer as dúvidas que viessem a surgir. Após sua análise a aprovação começou a serem levantadas as informações dos cargos do setor financeiro, quais as atividades cada funcionário executa, com

que frequência, se necessita de experiência, escolaridade, quais as possibilidades de crescimento dentro do setor e dentro da empresa, entre outros.

5.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Antes de iniciar a pesquisa com os funcionários do setor, foi solicitado ao Gerente Financeiro, que explicasse para os funcionários qual o objetivo da pesquisa, para que seriam utilizados os dados informados por eles, quais os planos da empresa com o resultado final, e também para que respondessem da forma mais específica possível, considerando que não eram as pessoas em si que seriam avaliadas naquele momento e sim os cargos que estão ocupando.

Para a elaboração da descrição de cargos, foram distribuídos questionários, baseado no modelo apresentado por Pontes (2013, p. 58), onde os funcionários do setor financeiro foram convidados a descrever toda a sua rotina no setor, atividades que jugam extremamente importantes, atividades que no seu ponto de vista são desnecessárias e atividades que jugam não pertencerem ao cargo que foram contratados.

NOME DO COLABORADOR:
SETOR DE TRABALHO:
QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DE CARGOS
1- Descreva qual o objetivo do seu cargo.
2- Descreva as tarefas do cargo. (O que é feito, como é feito e para que é feito).
3- Qual o nível de instrução você considera necessário para ocupar seu cargo?
4- Qual o tempo mínimo para treinar um novo funcionário?
5- Qual a complexidade das suas tarefas?
6- Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo?
7- Você tem acesso a informações confidenciais? Quais as consequências para a empresa, caso essas informações sejam divulgadas?
8- Você manipula ou é responsável por dinheiro?
9- Quais as consequências caso ocorra algum erro nas suas atividades?
10- Quais decisões você toma sem recorrer ao seu supervisor?

Quadro 02: Modelo de questionário para análise dos cargos
Fonte: Pontes (2013, p.58 –63).

Após coletadas as informações, o Gerente Financeiro analisou as respostas para que pudessem ser validadas, fazendo anotações que julgava necessárias e

completando com mais informações, para que a descrição dos cargos pudesse ficar mais perto das atividades que esses funcionários já desenvolvem no dia a dia.

A seguir, estarão dispostas as descrições de cargos para a empresa Miranda Alumínio:

5.2.1 - CARGO: Supervisor Financeiro

TÍTULO DO CARGO: Supervisor Financeiro
SETOR: Financeiro
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Supervisiona a concessão de crédito para clientes, a cobrança de títulos, o cadastro de novos clientes, bem como as contas a pagar e a receber da empresa. Acompanha e analisa o comportamento do mercado financeiro. Negocia despesas bancárias. Prepara o fluxo de caixa diário e semanal.</p>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Supervisionar as atividades de contas a pagar e tesouraria, visando assegurar o cumprimento de todas as obrigações financeiras da empresa. · Supervisionar as atividades de contas a receber, visando assegurar que todos os créditos da empresa sejam recebidos em tempo hábil. · Preparar, acompanhar e analisar previsões de caixa, visando detectar necessidades de captação ou aplicação de recursos de acordo com o comportamento do mercado financeiro. · Captar recursos financeiros no mercado, buscando as melhores formas e taxas de juros, visando atender a necessidades da empresa. · Negociar despesas bancárias, seguros de veículos e outras tarifas bancárias, buscando minimizar os custos dessas transações. · Verificar a exatidão de toda a documentação relativa a pagamentos, conforme as normas e procedimentos estabelecidos. · Preparar o fluxo de caixa diário e semanal. · Controlar a posição de débitos de clientes para liberação de novos pedidos de compra, caso julgue necessário contatar a empresa terceirizada de cobrança. · Preparar documentação para procedimentos judiciais em relação a créditos da empresa. · Supervisionar a concessão de crédito para clientes, bem como o cadastro de novos clientes, concedendo créditos com exatidão.
<p>ESPECIFICAÇÕES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO - Graduação em administração, ciências contábeis ou economia, de preferência com especialidade. 2. EXPERIÊNCIA - 8 anos na área. 3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - Excel avançado; Conhecimento em análise de crédito; Conhecimento de mercado. 4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

- Habilidade de liderança, honestidade, discrição, responsabilidade, organização e pró atividade.

5. LINHAS DE REPORTE

- Reportará diretamente ao Supervisor Administrativo, bem como aos cargos de diretoria. E se reportam a ele o supervisor de caixa, o analista de contas a pagar e os assistentes de cadastro, crédito e cobrança.

Quadro 03: Descrição de cargo Supervisor Financeiro

Fonte: da própria pesquisa

5.2.2 - CARGO: Analista de contas a pagar

TITULO DO CARGO: Analista de Contas à Pagar
SETOR: Financeiro
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Controla as contas a pagar da empresa, bem como os compromissos financeiros. Efetua as baixas de pagamentos no sistema. Assegura a confidencialidade e segurança de todos os arquivos financeiros. Prepara relatórios semanais com previsão de pagamentos. Presta suporte a área financeira e contábil.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> · Receber e verificar notas fiscais, faturas, duplicatas, boletos bancários, pedidos ou requisições de compras de mercadorias e serviços. · Manter controle dos compromissos financeiros, registrando no Sistema de Contas a Pagar as notas fiscais, faturas, duplicatas, boletos bancários, contratos, recibos etc.), para pagamento nos respectivos vencimentos. · Preparar relatórios semanais com previsão de pagamentos para efeitos de elaboração do Fluxo de Caixa e apresentar relatórios de débito de contas. · Emir cheques e borderôs para pagamento dos compromissos financeiros da empresa; verificar diariamente os pagamentos a serem efetuados; efetuar as baixas de pagamentos no sistema de Contas a Pagar. · Contatar fornecedores e bancos para solução de pendências relacionadas a pagamentos. · Manter e conciliar os lançamentos do Razão Geral com o Contas a Pagar. · Manter um sistema de arquivos com todos os documentos financeiros. · Assegurar a confidencialidade e segurança de todos os arquivos financeiros. · Controlar os pagamentos de contratos de prestação de serviços. · Organizar e enviar documentação dos pagamentos para a Contabilidade. · Emir guias de recolhimento de retenções de Imposto de Renda, através do Sistema de Contas a Pagar, assim como controlar pagamentos de IPTU e IPVA dos veículos e imóveis da empresa.
ESPECIFICAÇÕES: <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO - Graduação em administração, ciências contábeis ou economia. 2. EXPERIÊNCIA - 6 anos na área. 3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

<p>- Excel avançado; Conhecimento de mercado.</p> <p>4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - Honestidade, discrição, responsabilidade, organização, pro atividade e agilidade</p> <p>5. LINHAS DE REPORTE - Reportará diretamente ao Supervisor Financeiro, bem como aos cargos de diretoria.</p>

Quadro 04: Descrição de cargo Analista de Contas a Pagar
Fonte: da própria pesquisa

5.2.3 CARGO: Assistente de cobrança

TÍTULO DO CARGO: Assistente de Cobrança
SETOR: Financeiro
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar cobrança de pagamentos em boletos, cheques e carteira, bem como enviar e dar baixas em cobranças com nível de dificuldade maior para empresa terceirizada. Organizar as informações de duplicatas atuando com envio de faturas e boletos bancários para os clientes e demais serviços relacionados à área de cobrança.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> · Realizar cobrança de pagamentos em boletos, cheques e carteira; · Efetuar o agrupamento das duplicatas em carteira; · Gerar boletos de cobrança para clientes em carteira e emitir a 2° via de boleto quando necessário; · Emitir Nota Fiscal Danfe para faturamento de clientes em carteira; · Realizar o fechamento das contas dos clientes em carteira; · Enviar e dar baixas em cobranças com nível de dificuldade maior para empresa terceirizada; · Emitir cartas de anuência, certidão negativa e devolução de instrumentos de protesto; · Realizar procedimentos necessários relacionados ao Cartão BNDES; · Realizar fechamento de caixa (duplicatas e boletos pagos em carteira).
ESPECIFICAÇÕES: <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO - Ensino médio completo (2° grau). 2. EXPERIÊNCIA - 2 anos na área. 3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - Conhecimento de mercado. 4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - Honestidade, discrição, responsabilidade, organização e pro atividade. 5. LINHAS DE REPORTE - Reportará diretamente ao Supervisor Financeiro, bem como aos cargos de diretoria.

Quadro 05: Descrição de cargo Assistente de Cobrança
Fonte: da própria pesquisa

5.2.4 - CARGO: Assistente de cadastro

TÍTULO DO CARGO: Assistente de Cadastro
SETOR: Financeiro
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar o cadastro de novos clientes, fazendo a consulta junto ao Serasa e outros a fim de auxiliar na concessão de crédito ao cliente. Realizar atendimento ao cliente para pagamentos de dívidas. Emir recibo de pagamentos.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> · Realizar o cadastro de novos clientes; · Fazer consultas ao Serasa, a fim de auxiliar na concessão do limite de crédito para o cliente; · Fazer consultas ao Sintegra antes de realizar o cadastro de clientes com CNPJ; · Propor um limite de crédito para o cliente, de acordo com as consultas realizadas; · Realizar análise de crédito até, no máximo, R\$2.000,00 – quando passado disso, repassar para o supervisor financeiro; · Autorizar o faturamento em nome de terceiros; · Realizar atendimento ao cliente para pagamentos de dívidas; · Emitir recibo de pagamentos.
ESPECIFICAÇÕES: 1. INSTRUÇÃO - Ensino médio completo (2º grau). 2. EXPERIÊNCIA - 1 ano na área. 3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - Conhecimento de mercado; Excel intermediário; Conhecimento em políticas de crédito. 4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - Honestidade, discrição, responsabilidade, organização, pro atividade e agilidade. 5. LINHAS DE REPORTE - Reportará diretamente ao Supervisor Financeiro, bem como aos cargos de diretoria.

Quadro 06: Descrição de cargo Assistente de Cadastro
Fonte: da própria pesquisa

5.2.5 - CARGO: Caixa .

TÍTULO DO CARGO: Caixa
SETOR: Financeiro
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Responsável pelo recebimento de pagamentos de pedidos em dinheiro, boletos, cheques, carteira e cartões de débito e crédito, emir boletos, lançar despesas diversas no espelho de caixa, controlar despesas de viagens e realizar o fechamento do caixa.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> · Receber pagamentos de pedidos em dinheiro, boletos, cheques, carteira e cartões de débito e crédito;

<ul style="list-style-type: none"> · Liberar pedidos em cheques, boletos e carteiras; · Receber e liberar pedidos antecipados; · Emir cupons e notas fiscais; · Lançamento de cheques no sistema, bem como carimbá-los; · Aprovar agrupamento dos pedidos já liberados (boletos, carteira e cheques); · Realizar consulta de cheques no Serasa; · Realizar e organizar pedidos da expedição após a liberação dos materiais. · Controlar as despesas de viagem e despesas diversas, lançando no caixa · Realizar o fechamento do caixa e fechamento das listagens (boleto, carteira, cheque, cartões e à vista).
<p>ESPECIFICAÇÕES:</p> <p>1. INSTRUÇÃO - Ensino médio completo (2º grau).</p> <p>2. EXPERIÊNCIA - 6 meses na área.</p> <p>3. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS - Conhecimento de mercado; excel intermediário; pacote office.</p> <p>4. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS - Honestidade, discrição, responsabilidade, organização, pro atividade e agilidade.</p> <p>5. LINHAS DE REPORTE - Reportará diretamente ao Supervisor Financeiro, bem como aos cargos de diretoria.</p>

Quadro 07: Descrição de cargo Caixa
Fonte: da própria pesquisa

A partir da elaboração da descrição de cargos, os conhecimentos, níveis de instrução e as características exigidas para ocupar o cargo, ficam mais objetivas na hora da entrevista para a seleção de novos funcionários, fazendo que este processo se torne mais eficaz.

5.3 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Segundo Paschoal (2007, p 37):

Para pode atribuir salários adequadamente aos empregados, o ponto de partida é o cargo e, portanto, é necessário que a organização tenha uma ideia da importância relativa dos cargos, isto é, a importância de cada cargo em relação aos outros.

Após toda a descrição dos cargos do setor financeiro, o próximo passo é definir qual o método e os fatores de avaliação que serão utilizados. Devido ao fato

de ser uma empresa de pequeno porte, o próprio diretor define quais são os melhores parâmetros que deve utilizar.

Normalmente são avaliados níveis de escolaridade, experiência, autonomia, língua estrangeira, entre outros. A empresa deve definir o que julga necessário para si e após aplicar na prática, para que possa dar oportunidades aos funcionários que buscam crescimento dentro da mesma.

Durante a pesquisa, a empresa optou por não definir estes métodos no momento, não descartando a hipótese de que serão analisados e descritos futuramente. No momento serão apresentados apenas as descrições de cargos e a pesquisa salarial, para que a mesma já possa ir se enquadrando e buscando corrigir os setores que estão apresentando falhas, inclusive por terem trabalhadores desmotivados no dia a dia.

5.4 PESQUISA SALARIAL

“ A pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É por meio da pesquisa salarial que alcançamos o equilíbrio externo. ” Pontes, pg 249

A pesquisa salarial foi feita através de dados consultados no site empregos.com, pois não foram obtidas respostas por concorrentes da Miranda Alumínio. Isso ocorre devido ao fato da empresa estar situado em um polo, onde estão concentradas várias empresas do mesmo ramo, o que dificulta na obtenção de maiores informações.

Segue a baixo o quadro onde constam menor, médio e maior salário que estão sendo pagos no mercado de trabalho e o salário que a empresa paga atualmente:

	Salário Mínimo	Salário Médio	Maior Salário	Salário da empresa
CAIXA	R\$ 1.100,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.557,94
ASSISTENTE DE CADASTRO	R\$ 1.200,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.455,75
ASSISTENTE DE COBRANÇA	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.455,75
ANALISTA DE CONTAS A PAGAR	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.948,80
SUPERVISOR FINANCEIRO	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.373,55

Quadro 08: Pesquisa Salarial
Fonte: elaborado pela autora

Como podemos observar na tabela de salários, o salário pago pela empresa foi comparado com a média salarial do mercado, e percebeu-se que a empresa paga salários acima da média, com exceção dos cargos de assistente de cadastro e assistente de cobrança. Os salários mais altos que o mercado, auxiliam na retenção dos melhores talentos, principalmente no momento de recessão pelo qual o Brasil está enfrentando.

A partir desta pesquisa, a empresa pode definir os salários para novas contratações, visto que os valores citados acima, são utilizados para admissão de novo funcionário. Os salários pagos pela empresa, podem estar acima da média devido ao fato de serem reajustados anualmente, de acordo com o dissídio que o sindicato do comércio estipula.

5.5 PROPOSTA DE CARGOS E SALÁRIOS

A Miranda Alumínio possui algumas falhas no processo que acontece desde a contratação de pessoal, até a permanência dos mesmos dentro da empresa. A proposta a seguir, apresenta uma sugestão de melhoria para que a empresa faça contratações mais eficazes para os setores e também valorize o pessoal que já trabalha na mesma.

A empresa, primeiramente, precisa estruturar o setor de RH para que algumas das mudanças aconteçam no dia a dia. Conforme está descrito no organograma, ela já possui a ideia de ajustar este setor, e isso deve ser primordial para que se possa dar andamento no processo de implantação de cargos e salários.

No presente trabalho, foram apresentadas as descrições de cargos para o setor financeiro, onde constam todos os afazeres que os funcionários devem realizar durante a sua jornada de trabalho. Essa descrição pode ser alterada conforme as necessidades da empresa, pois durante o processo de trabalho podem surgir algumas atividades que não estão descritas, e cabe ao setor de RH juntamente com o chefe do setor verificar se a atividade está de acordo com a função.

Todo o processo de descrição de cargos deve ser revisado constantemente para garantir a sua eficácia e seu enquadramento junto as necessidades da empresa. Para os funcionários que já atuam na empresa, a descrição deve ser apresentada e explicada para que os mesmos se adaptem caso ocorram mudanças nas atividades diárias. Para novos funcionários a descrição da função deve ser apresentada no ato da contratação, para que saiba exatamente quais as atividades devem ser desenvolvidas. Todos os funcionários devem assinar este documento, provando que estão cientes e se possível ficar com uma cópia da mesma.

O Diretor da empresa decidirá quais os critérios de avaliação de cargos irão utilizar, e após defini-los é muito importante que pontue o que considera de maior relevância para cada função, e assim possam ser estruturados como cada função será avaliada pelo chefe do setor.

A empresa deve criar um plano de crescimento interno, para que os funcionários que se destaquem tenham reconhecimento e possam assumir outras funções dentro da empresa, até mesmo mudanças de setor. Por ser empresa pequena, deve implantar o crescimento vertical, onde após a definição dos parâmetros de avaliação dos cargos, sejam definidos os níveis que cada cargo pode ter, e também estruturar o salário que cada nível deve receber.

Os salários aplicados pela empresa estão acima da média do mercado, porém somente este fator não é o suficiente para reter os melhores talentos. O setor financeiro da empresa não pode ter uma rotatividade alta de pessoal, por ter acesso a informações sigilosas e por ser um setor de extrema confiança, por isso a pesquisa salarial deve ser feita constantemente.

A empresa deve estruturar a avaliação e cargos para estar atento aos possíveis aumentos salariais, para que seja feito de uma forma justa com todos e não por afinidade, o que ocorre atualmente.

A Miranda Alumínio deve implantar um pacote com benefícios para que não se tenha rotatividade alta de pessoal. Pode implantar também aulas de ginástica laboral, ou até mesmo criar um grupo de corridas/caminhadas, para incentivar o esporte, leituras, entre outros. Deve também oferecer cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários.

Todo o modelo de cargos e salários apresentados aqui deve ser levado muito a sério, pois a empresa está priorizando o setor financeiro e através dele analisar a viabilidade do projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos está ganhando cada vez mais espaço nas empresas, deixando de ser apenas um setor que cuida do cartão ponto e férias, para ser um setor mais estratégico, que visa a valorização dos colaboradores. Quando o funcionário se sente valorizado e que a empresa oferece possibilidades de crescimento, o mesmo tende a desempenhar suas atividades de uma maneira mais eficaz e responsável.

Durante a realização deste trabalho, percebeu-se que o diretor não possui muito conhecimento da área de recursos humanos, acreditando ser apenas um setor a mais para gerar despesas, pois na sua visão este setor somente cuida de cartões pontos e férias do pessoal, e a maioria das decisões devem partir dele.

O trabalho demonstrou que a empresa por a empresa não possui um setor de RH estruturado, também não possuía uma descrição de cargos o que acaba gerando desvio de funções, funcionários perdidos nas suas atividades e sem saber a quem devem se reportar. Também mostrou que os salários são aplicados de acordo com o que o mercado está pagando, mas sem uma faixa de aumento, independente se o funcionário trabalha a 10 anos ou a 1 ano na empresa.

A empresa pretende aplicar as descrições de cargos e salários a partir de 2019, e optou por começar a implantação apenas no setor financeiro, onde será observada quais as dificuldades desta implantação, seu impacto no dia a dia e

também os custos para a mesma. Portanto foram apresentadas as descrições de cargos para o setor, onde estão descritas todas as atividades, linhas de reporte, graus de instruções, entre outros. A ideia da proposta não é demitir funcionários que não se esquadrem nas descrições, mas sim incentivar que os mesmos busquem se aperfeiçoar nas suas funções, sempre visando o crescimento junto com a empresa.

Na avaliação dos cargos a empresa se compromete em alinhar quais os fatores de avaliação irão utilizar e assim definir o grau de relevância para cada um. Essa definição deve ser feita com muita atenção, pois como a ideia do projeto é apresentar plano de crescimento dentro da empresa, vertical e horizontal, esses fatores devem estar muito bem alinhados com a estratégia.

Essas informações são indispensáveis para a definição dos níveis de cada cargo e também para a definição dos salários que serão praticados. A pesquisa apresentou que a Miranda Alumínio pratica salários acima da média de mercado, o que facilita na retenção de talentos, porém sem uma política de crescimento interno, apenas esse fator não é o suficiente para reter esses talentos.

Dentro desta realidade a empresa deve buscar constantemente sua atualização e adequação, pois assim que for implantado deverá ter um acompanhamento semanal, para que possam ser feitas as correções necessárias dentro de cada função. A empresa deve fazer essa atualização no mínimo uma vez ao ano, pois as constantes mudanças no mercado podem afetar as atividades dentro da empresa.

Foram sugeridos que a empresa adote algumas formas de aperfeiçoar os funcionários oferecendo cursos, e também que adote outras atividades para estimular os funcionários, como grupos de corridas/caminhadas, leituras, jogos, entre outros.

A empresa irá implantar essa proposta em 2019, como a empresa não utilizava um plano de cargos e salários, o projeto trará um novo desafio para os funcionários, pois terão que se adaptar a algumas mudanças que deverão ocorrer. Isto também deve motivá-los pois saberão as reais oportunidades de crescimento que a empresa oferece. A ideia principal do projeto é que os funcionários da empresa Miranda Alumínio se sintam respeitados e valorizados.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 126 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 340 p.

CURSOS CPT – Centro de Produções Técnicas. **Plano de Cargos e Salários – benefícios, vantagens e resultados para sua empresa**. Disponível em: <<https://www.cpt.com.br/artigos/plano-de-cargos-e-salarios-beneficios-vantagens-e-resultados-para-a-sua-empresa>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3^oed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015. 267 p.

EMPREGOS.COM. Disponível em: <<https://www.empregos.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 65 p.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas e processos de recursos humanos**. 1^oed. Curitiba: Intersaberes, 2014. 71 p.

LACOMBE, Francisco. **Administração princípios e tendências**. 3^oed. São Paulo: Saraiva, 2016. 270 p.

MIRANDA ALUMÍNIO. Disponível em: <<https://www.mirandaaluminio.com/empresa>>. Acesso em: 05 set. 2018.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários**. 1^oed. Curitiba: Intersaberes, 2014. 199 p.

MORENO, Amanda Izabelle. Administração de cargos e salários. 1ºed. Curitiba: Intersaberes, 2014. 221 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** manual prático e novas metodologias. 3ºed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 11 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** manual prático e novas metodologias. 3ºed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 37 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** manual prático e novas metodologias. 3ºed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 61 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração. 16ºed. São Paulo: LTr, 2013. 58 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração. 16ºed. São Paulo: LTr, 2013. 175 p.