

---

## **Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios?**

### **Patricia Alves Moreira**

Mestranda em Administração e Governança pela Faculdade Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

admpatriciamoreira@gmail.com

### **Paulo André Oppici Bento**

Mestrando em Governança Corporativa pela Faculdade Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

p\_oppici@hotmail.com

### **Roselaine Cristina Borges**

Mestranda em Administração e Governança pela Faculdade Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

rbc@bma-adm.com.br

### **Patricia Morilha Muritiba**

Professora do Mestrado em Administração da Faculdade Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

pmorilha@gmail.com

## **RESUMO**

A Gestão de Pessoas passa por constantes atualizações. Novas abordagens no campo dos modelos de remuneração estão sendo cada vez mais indicadas e aplicadas pelas organizações. Porém, muitas empresas ainda sobrevivem com uma estruturação tradicional de cargos e salários. Estariam essas empresas fora de contexto ou apenas usufruindo de algo que ainda lhe é útil e traz benefícios? É nesse contexto que este relato técnico teve o objetivo de apresentar o caso de uma empresa com a estruturação tradicional de cargos e salários e seus benefícios na contribuição para a equidade interna e a atração e retenção de talentos visando à competitividade externa de mercado. Os resultados mostraram que o modelo tradicional de remuneração, considerando uma estruturação de cargos e salários fixos pode, a despeito de suas críticas, ainda ser benéfico a determinadas empresas, dependendo de suas características.

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa; Gestão de Pessoas; Cargos e Salários.

## **Remuneration Model in People Management: Can Traditional Structure of Positions and Wages Still Bring Benefits?**

### **ABSTRACT**

HRM management policies are constantly being renovated. New approaches in compensation are being more and more adopted by companies. However, many companies still survive adopting traditional compensation structures. Are these companies being outdated or using the best option for their reality? In this context, this practitioner research report aims to present the case of a company which adopted traditional compensation systems and we analyse its benefits for the company's unique reality. We based our research on a consultancy project and its results reported by the company's members. Results showed that traditional compensation models could, despite its critics, be beneficial to this particular company given its own characteristics of organizational environment.

**KEY-WORDS:** Corporate Governance; People Management; Compensation Structures.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da competitividade cada vez mais acirrada no mercado, as empresas buscam, cada vez mais, alternativas de gestão para tornarem ou manterem-se líderes em sua posição ou, mesmo por questão de sobrevivência empresarial (BUCHANELLI, 2015). A estruturação de cargos e salários é uma das formas, na Gestão de Pessoas, a auxiliar as empresas na sua competitividade no mercado (TACHIZAWA *et al.*, 2006).

Muitas empresas têm utilizado diversos tipos de modelo de remuneração, buscando a adequação de sua política de pessoal alinhada à sua estratégia de negócios, destacando-se a remuneração por habilidade, por competências e a flexível (MARTINS; CUNHA, 2016). Algumas empresas, porém, ainda preferem se utilizar da gestão de cargos e salários tradicional que, por ser a mais conhecida e de fácil aplicação, envolve menos complexidade e exige apenas estrutura de cargos e valores salariais de mercado (AMARAL; OLIVEIRA, 2016). Em um estudo buscando a melhor estruturação de remuneração para uma empresa conservadora, Amaral e Oliveira destacaram que "(...)um Plano de Cargos e Salários bem elaborado pode se tornar um diferencial competitivo dentro da organização, (...) motivar os funcionários e proporcionar à empresa um controle do valor pago a cada colaborador na realização de seu trabalho(...)" (AMARAL; OLIVEIRA, 2016, p.163). Apesar de seu uso, tal modelo vem recebendo muitas críticas, sendo considerado pouco flexível e de difícil adequação às estratégias de negócios, podendo ocasionar ineficácia de melhoria na produtividade (MARTINS; VERIANO, 2004).

É nesse contexto que se justifica o presente relato técnico, com o objetivo de apresentar o caso de uma empresa que optou pela estruturação tradicional de cargos e salários e, analisar se tal opção ainda traz benefícios e quais as suas contribuições para o fomento de uma equidade interna entre seus profissionais, atração e retenção de talentos e, competitividade externa de mercado na questão de pessoal.

Além do presente capítulo, o relato contém o referencial teórico apresentado, e em seguida, os procedimentos metodológicos. Na sequência,

os resultados são apresentados e discutidos, e então são realizadas as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste referencial teórico, serão abordados os modelos de remuneração, dentre eles o destaque para o modelo tradicional de estruturação de cargos e salários, no qual foi embasado o caso prático estudado.

### **2.1 Modelos de Remuneração**

Para Franco (2008), o principal objetivo de um modelo de remuneração, contendo definições claras de cargos e salários, é atingir o equilíbrio interno e externo relacionados às tarefas realizadas. Em sua concepção, o equilíbrio interno é atingido ao haver justificativas de diferenças salariais embasadas em quesitos como: responsabilidades do cargo, produtividade, conhecimentos, experiências, entre outros fatores. E o equilíbrio externo é quando, além das questões internas, a empresa observa o mercado, principalmente de suas concorrentes diretas, como quanto pagam aos mesmos cargos, comparando também as responsabilidades atribuídas a eles segundo a concorrência e ao mercado de trabalho em geral. Para o autor, as empresas que não seguirem as tendências de cargos e salários de mercado e, periodicamente, reverem suas regras internas de carreira, tendem a perder talentos, gerar alta rotatividade em seus cargos e, com isso, ocasionar problemas em sua competitividade, produtividade e lucro, além de poder atingir negativamente seu clima interno, tendo em vista que a possibilidade de insatisfação dos funcionários pode ser uma das variáveis de influência negativa ao tema.

Para Pereira Filho (2016), a remuneração também desempenha importante função na geração de valor e na governança corporativa, no âmbito em que auxilia, por meio da satisfação de seus empregados, certa preservação e até mesmo crescimento do capital dos acionistas. Em seu

estudo, chegou à conclusão de que, no Brasil, é necessário, tanto para empresas de capital aberto ou fechado, alinhar a remuneração à geração de valor no intuito de se manter competitivo no mercado de trabalho. Para o autor, a geração de valor empresarial está ligada diretamente às pessoas e por conseguinte ao modelo de remuneração que, se aplicado adequadamente, impacta na melhoria dos produtos e serviços oferecidos ao mercado. Há, porém, a necessidade de monitoramento constante quanto à performance de um modelo de remuneração, pois podem ser afetados negativamente por problemas de implementação e gerenciamento (PEREIRA FILHO, 2016).

Existem diversos modelos e formas de remuneração. Para Sabino e Cunha (2016), a remuneração pode ser: fixa ou variável; direta ou indireta; básica ou por senioridade; por performance; por competência; funcional; por resultados; por habilidade; ou estratégica; sendo esta última, não apenas um modelo, mas a junção de vários deles, no intuito de melhor compor o meio de remuneração específico que torne a empresa retentora de talentos, além de almejada no mercado, mantendo um pessoal sempre engajado e produtivo na organização.

## **2.2 Estruturação Tradicional de Cargos e Salários**

Para que uma empresa possua um ambiente motivador, é importante que haja planos adequados voltados à gestão de pessoal. E, nesse contexto, o Plano de Cargos e Salários constitui-se de um meio básico para isso, já que sem ele outros planos não lograriam êxito. A estruturação de cargos e salários tradicional obteve seu auge nas grandes empresas a partir da década de 1960 e, até hoje, mostra-se de grande valia para determinadas organizações, pois tem influência positiva sobre a motivação e a produtividade dos colaboradores (PONTES, 2005; PASCHOAL, 2007).

A estrutura tradicional de cargos e salários é considerada um subsistema da área de gestão de pessoas, que também se constitui um subsistema de toda a organização. Entender esse conceito é importante ao passo que seu correto funcionamento depende de outras variáveis. Além disso, o envolvimento dos funcionários na implantação de uma nova

estruturação de cargos e salários é fundamental para seu sucesso (FRANCO, 2008).

Para Boog (2002), as diretrizes que conduzem o subsistema de remuneração são os equilíbrios interno e externo. O equilíbrio interno trata-se da ciência e anuência dos empregados em relação aos salários e cargos de uma mesma empresa, concordando em que haja um equilíbrio entre cargos similares de salários similares. Já o equilíbrio externo é encontrado quando os empregados de uma empresa possuem nível salarial semelhante ao de outras empresas do mesmo segmento. Assim, esse equilíbrio é conseguido por meio de pagamento de salários praticados no mercado comum. Dessa forma, para o autor, a remuneração possui relevante intuito de proporcionar agradável clima organizacional, que influencie positivamente no comportamento dos colaboradores, que se empenharão ao máximo para alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

Segundo Rodrigues (2006), esse modelo tradicional que visa sobrepor a estrutura de cargos frente aos valores dos salários deve possuir os cargos são estruturados de acordo com uma descrição detalhada de suas metas, atividades, responsabilidades e demandas, respeitando-se uma hierarquia entre eles. Já a estrutura de salários é baseada no mercado. Essa visão tradicional, apesar de ainda muito utilizada nas empresas, pode gerar conflitos, se não for constantemente reavaliada, pois as constantes mudanças e rapidez nos termos, conceitos e atividades a serem executadas pelas pessoas nas empresas atingem níveis de complexidade cada vez maiores e, em uma velocidade ímpar, as necessidades se transformam.

Empresas em que não haja uma estruturação de cargos e salários adequada podem sofrer impactos negativos quanto ao comportamento de seus empregados. Alguns podem deixar de produzir ou darem o máximo de si no trabalho por considerarem sua remuneração defasada, buscando, com o passar do tempo, outra empresa com melhores oportunidades para trabalhar. Já outros empregados podem notar nessa omissão de políticas claras de cargos e salários a ausência de expectativas de crescimento, preferindo buscar melhores oportunidades ou chegar ao comodismo e não mais se dedicar com afinco ao trabalho e metas estabelecidas pela empresa. Ou ainda, a inexistência de cargos definidos pode levar à confusão

de limites de responsabilidades e competências, onde todos se sintam responsáveis por todas as tarefas ou nenhum se sinta responsável por determinada tarefa, não havendo divisão de responsabilidades, podem surgir conflitos entre os empregados. Portanto, é indispensável a definição de um plano de cargos e salários com adequada estrutura de remuneração que a suporte para que a atuação do profissional na empresa seja a busca constante pela excelência.

Dessa forma, um adequado modelo de estruturação de cargos e salários tem relação com o comportamento das pessoas da organização, sendo base para que todos os demais planos da administração de recursos humanos possam ser estabelecidos. Outro fator importante é que haja equilíbrio interno e externo, com salários e cargos compatíveis com as funções exercidas pelo empregado tanto na empresa como nas demais empresas do mercado, além de influenciar na retenção de talentos e compor um positivo clima organizacional (NUNES; OLVEIRA, 2016; RIBEIRO; ESTENDER, 2016).

### **3. MÉTODO DO RELATO TÉCNICO**

Retomando-se o objetivo deste relato técnico, de apresentar o caso de uma empresa que optou pela estruturação tradicional de cargos e salários e, analisar se tal opção ainda traz benefícios e quais as suas contribuições para o fomento de uma equidade interna entre seus profissionais, atração e retenção de talentos e, competitividade externa de mercado na questão de pessoal, neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos para atingi-lo.

Os relatos técnicos em Administração definem-se como o produto final de um trabalho (pesquisa aplicada ou produção técnica) que descreve uma experiência ocorrida em uma organização. Além de refletir essas práticas desenvolvidas nas organizações, apresenta ainda um corpo de conhecimento científico que, a partir da prática empresarial, incorpora melhorias em seu desenvolvimento (BIANCOLINO et al., 2011).

Neste relato, após realizada uma consulta prévia à literatura científica, apresenta-se o caso de uma empresa multinacional, baseando-se na experiência profissional de um dos autores diante da realização de uma consultoria realizada na área de Recursos Humanos na organização.

A coleta de dados para a consultoria foi feita por meio de análise de material disponibilizado pela empresa, pesquisas de cargos e salários de mercado, reuniões presenciais de coletas de informações, entrevistas com os ocupantes das posições contempladas na análise e, reuniões de alinhamento entre a consultoria e a área de recursos humanos e executivos da empresa. De posse dessas fontes de evidência, minimiza-se o viés do relato técnico devido ao envolvimento direto do pesquisador na realidade do caso ora analisado. Além disso, foi realizada entrevista com a atual coordenação de recursos humanos da empresa, diagnosticando como, após nove meses de sua implantação, o modelo tradicional de estruturação de cargos e salários influenciou para a organização em questão.

#### **4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E RESULTADOS**

Este capítulo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente é apresentado o perfil da empresa envolvida, em seguida é descrito o projeto de consultoria e como ele foi desenvolvido, contendo seu cronograma e etapas e tabelas resultantes. Assim, os resultados após a implantação são apresentados diante da entrevista com a Coordenadora de RH da empresa nove meses após a implantação e discutidos os benefícios obtidos com base na literatura pesquisada.

##### **4.1 Perfil da empresa analisada**

A empresa é uma multinacional europeia, com uma fábrica e um escritório corporativo no estado de São Paulo. Em seu quadro de pessoal, possui cerca de 500 funcionários. O foco do estudo, porém, foi mantido sob as áreas de manufatura e serviços ao cliente, correspondendo a 70% da estrutura de pessoal da empresa.



## 4.2 Descrição do projeto de consultoria desenvolvido

O projeto foi conduzido por dois consultores integralmente dedicados à atividade, e teve duração de doze semanas, obedecendo o cronograma descrito no Quadro 1.

**Quadro 1** – Cronograma da Consultoria realizada

Prazo	Etapa realizada
Semana 1	Entendimento da situação atual, conversa com gestores e RH, análise da estrutura atual de cargos e salários, alinhamento de expectativas e definição do painel de empresas contempladas na comparação de salário de mercado;
Semana 2	Alinhamento do entendimento e expectativas da área de recursos humanos e executivos; Workshops de abertura do projeto com gestores; Início das entrevistas para elaboração das Descrições de Cargos;
Semanas 3, 4 e 5	Entrevistas para elaboração das Descrições de Cargos;
Semanas 6 e 7	Avaliação das posições pela metodologia definida pela empresa e desenho de estrutura de cargos proposta;
Semana 8	Análise das posições x mercado (de / para) e elaboração da estrutura salarial proposta;
Semana 9	Elaboração das trilhas de carreira;
Semana 10	Elaboração de procedimento para gestão da remuneração fixa;
Semana 11	Apresentação dos resultados;
Semana 12	Ajustes e entrega final do material.

Fonte: Adaptado pelos autores, da Proposta de Ação da consultoria realizada.

A consultoria realizou a elaboração do material proposto e a apresentação do diagnóstico das análises, porém a implantação do projeto ficou sob a responsabilidade da empresa contratante.

A consultoria, do presente estudo, foi contratada no intuito de *“apoiar a empresa na estruturação de seus cargos e salários, garantindo-lhe: a competitividade na atração e retenção de seus profissionais, bem como, a equidade interna e competitividade externa”*. Houve, porém, uma premissa da qual os gestores persistiram que fosse respeitada: a utilização de um modelo de estruturação de cargos e salários tradicional,

convencionalmente conhecido, baseada em estrutura organizacional de cargos x valor dos salários.

Com essa limitação/determinação, o trabalho foi desenvolvido obedecendo as seguintes etapas:

### **A. Descrição dos cargos**

A empresa optou por formalizar a descrição de todos os seus cargos por meio da consultoria, que entrevistou ocupantes de todas as posições com a finalidade, não apenas de efetivar as descrições das funções, como de realizar o envolvimento de todos os funcionários.

Segundo os consultores, com as entrevistas se obteve:

- Identificação (nome do cargo, área de lotação e cargo do superior imediato);
- Objetivo do cargo;
- Principais responsabilidades e descrição das atividades (o que faz, para que faz e como faz);
- Requisitos básicos (formação mínima, formação desejável, ferramentas, treinamentos e idiomas);
- Comportamentos esperados dos ocupantes do cargo.

Segundo a consultoria, essas informações são essenciais para utilização nos processos de recrutamentos interno e externo, levantamento de necessidades de treinamentos e, de sucessão, entre outros.

### **B. Avaliação das posições conforme metodologia indicada pela empresa**

A consultoria avaliou todas as descrições conforme metodologia de pontos utilizada globalmente pela empresa. O que; segundo os gestores contratantes do serviço de consultoria trata-se de uma avaliação justa e com critério claro para todos.

### **C. Estrutura de cargos proposta (mercado)**

A estrutura de cargos foi desenhada pela consultoria de acordo com o entendimento das descrições de cargo e práticas de mercado, observadas em uma pesquisa salarial realizada.

### **D. Estrutura de Senioridade**

Para um critério justo e padrão, foi desenhada uma estrutura de senioridade, comum a todos os cargos participantes do estudo.

A estrutura de senioridade proposta encontra-se detalhada na Quadro 2.

Importante destacar que além da estrutura descrita na Quadro 2, mais três níveis de senioridade foram sugeridos: cargos de Supervisor; Gerente e; Diretor.

### **E. Análise Empresa x Mercado**

Para a comparação dos salários da empresa em relação ao mercado foi utilizada uma pesquisa de mercado já aplicada por outra empresa de consultoria conceituada, onde participaram da pesquisa mais de 400 empresas.

A comparação da empresa em análise se deu com dois possíveis cenários: o mercado geral, com todas as empresas respondentes do estudo e; o mercado selecionado, com 20 empresas do mesmo ramo, concorrentes diretas (ou que a empresa as considera para busca de profissionais ou para a qual costuma “perder” seus profissionais).

## Quadro 2 – Estrutura de Cargos Proposta pela Consultoria

<b>Senioridade - Técnica e Operacional</b>			
<b>Nível</b>	<b>Tempo de experiência</b>	<b>Formação</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Auxiliar</b>	-	Ensino Médio Completo	Auxiliar nas rotinas gerais operacionais (atividades manuais)
<b>Operador I</b>	1 ano	Ensino Médio Completo	Desenvolve atividades operacionais, de natureza manual e de operacionalização de máquinas e equipamentos.
<b>Operador II</b>	3 anos	Ensino Médio Completo	Conhecimento das rotinas operacionais, com domínio na operacionalização de máquinas e equipamentos.
<b>Operador III</b>	5 anos	Ensino Médio Completo	Polivalência nas rotinas operacionais das rotinas da área e do funcionamento das máquinas e equipamentos
<b>Técnico I</b>	1 ano	Ensino Médio + Técnico	Desenvolve atividades técnicas da produção, manutenção ou suporte.
<b>Técnico II</b>	3 anos	Ensino Médio + Técnico	Atividades específicas, que exigem profundo conhecimento. Toma decisões endossadas por um superior.
<b>Técnico III</b>	5 anos	Ensino Médio + Técnico	Toma decisões. Age de forma autônoma, com base no conhecimento e experiências adquiridos ao longo da carreira. Treina pessoas e gerencia projetos.
<b>Técnico Especialista</b>	8 anos	Ensino Médio + Técnico	Atua fora do processo de supervisão ou por demandas. Gere projetos / negócios. Possui autonomia plena.
<b>Senioridade - Administrativa</b>			
<b>Nível</b>	<b>Tempo de experiência</b>	<b>Formação</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Assistente</b>	6 meses	Superior em curso / Inglês básico desejável	Tarefas de pequena ou média complexidade em área específica. Elabora projetos (sob supervisão)
<b>Analista Júnior</b>	1 ano	Superior completo / Inglês básico	Desenvolve atividades administrativas de conhecimento específico da sua área de atuação.
<b>Analista Pleno</b>	3 anos	Superior Completo / Inglês intermediário	Atividades específicas, que exigem profundo conhecimento. Toma decisões endossadas por um superior.
<b>Analista Sênior</b>	5 anos	Pós Graduação em curso / Inglês avançado	Toma decisões. Age de forma autônoma, com base no conhecimento e experiências adquiridos ao longo da carreira. Treina pessoas e gerencia projetos.
<b>Especialista</b>	8 anos	Pós Graduação / Inglês avançado	Atua fora do processo de supervisão ou por demandas. Gere projetos / negócios. Possui autonomia plena.

Fonte: Adaptado pelos autores, da Proposta de Ação da consultoria realizada.

## F. Proposta de tabela salarial

Foram desenhadas duas tabelas salariais de acordo com informações da pesquisa de mercado, onde os cargos são agrupados de acordo com seus pontos (metodologia de pontos utilizada pela empresa).

A Tabela 1 contempla os cargos técnicos e operacionais e a Tabela 2 os administrativos.

As tabelas salariais propostas são constituídas *steps* para os níveis técnico e operacional e de faixas para os níveis administrativos. A tabela salarial em *steps* refere-se a salários fixos, onde os funcionários mudam de *steps* conforme aumentos por mérito, enquadramento ou promoção, sempre no mesmo salário dos demais funcionários que ocupam posição similar, por se tratar de paradigma salarial.

**Tabela 1** – Tabela Salarial proposta para cargos técnicos e operacionais

Grade	Step I	Step II	Step III	Step IV	Step V
OT4	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT5	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT6	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT7	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT8	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT9	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT10	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
OT11	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

Fonte: Adaptado pelos autores com a remoção dos valores a partir da Proposta de Ação da consultoria realizada.

Para os cargos administrativos, a Tabela 2, de faixas, tem o ponto mínimo, mediana e máximo. A mediana representa o ponto central dos dados do mercado (onde 50% dos salários da pesquisa ficaram acima e 50% ficaram abaixo). A empresa tem como política se comparar com esta

medida, considerando-a como 100%. Como ponto mínimo definiu-se 80% da mediana, e como ponto máximo 120% da mediana. Os funcionários podem ter qualquer salário entre o ponto mínimo e máximo, conforme política de administração salarial.

**Tabela 2** – Tabela Salarial proposta para cargos administrativos

Grade	80 %	Mediana	120 %
AD8	R\$	R\$	R\$
AD9	R\$	R\$	R\$
AD10	R\$	R\$	R\$
AD11	R\$	R\$	R\$
AD12	R\$	R\$	R\$
AD13	R\$	R\$	R\$

Fonte: Adaptado pelos autores com a remoção dos valores a partir da Proposta de Ação da consultoria realizada.

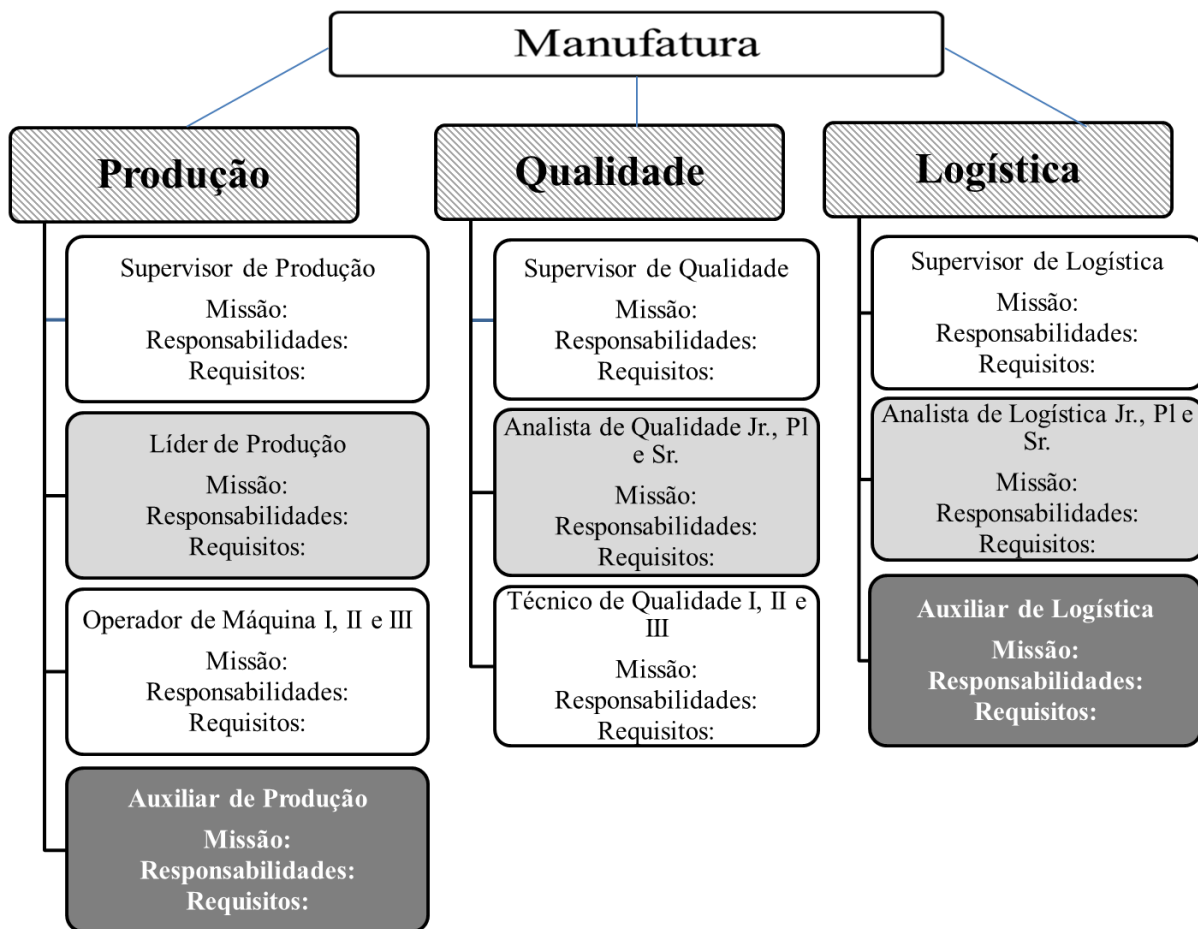
### G. Trilhas de carreira

Com as trilhas de carreira, a empresa busca a transparência e motivação de seus funcionários, dando a eles visibilidade de como podem se movimentar na carreira internamente na empresa, de modos horizontal e vertical, possibilitando analisarem as necessidades de treinamento ou desenvolvimento para que cheguem à posição almejada.

O modelo descrito na Figura 1 foi criado nesse intuito, para que os funcionários possam ter ciência de suas posições atuais e conhecerem quais os caminhos percorrer para migrarem horizontalmente (para cargos de mesma pontuação na estrutura) ou verticalmente (cargos de pontuação superior na estrutura), conforme entendimento da empresa.

Além disso, a figura original possuía cores que se diferenciam entre si e cada cor representa uma pontuação de cargo, no intuito de auxiliar o entendimento visual dos funcionários sobre suas possibilidades de movimentação.

**Figura 1.** Modelo de Trilhas de Carreira.



Fonte: Cores adaptadas pelos autores em escala de cinza, da Proposta de Ação da consultoria realizada.

## H. Procedimento para Gestão da Remuneração Fixa

Para que a empresa possa realizar a gestão da remuneração fixa, foi criado um procedimento de gestão da remuneração fixa que, além de regulamentar e explicar os tópicos citados, visa estabelecer responsabilidades, abrangência, salário de admissão, critérios de promoção, mérito, enquadramento salarial e transferência.

### 4.3 Resultados do projeto de consultoria

A Proposta de Ação foi apresentada pela Consultoria à Diretoria de Recursos Humanos da Empresa que validou inicialmente e levou à validação dos demais diretores. Plenamente aprovada, a proposta foi implementada e passou a compor os processos de gestão de pessoas da empresa.

No Quadro 2 foram catalogadas as considerações realizadas pela Coordenadora de RH quanto ao Modelo Tradicional de Estruturação de Cargos e Salários implantado, em entrevista cedida a um dos consultores. E, após nove meses de implantação, os benefícios identificados foram bastante significativos.

São relatadas melhorias na equidade interna, externa competitividade e transparência na gestão de pessoas, proporcionando ciência ao funcionário sobre sua atual posição e possibilidade de carreira, bem como, sua posição “justa” no mercado e evitando conflitos que ocorriam de forma recorrente antes do trabalho da consultoria, que atualizou a estrutura e trouxe soluções ao quadro.

Este relato, portanto, proporcionou à Academia uma abordagem diferente de um modelo tradicional que já não é tão usual na de gestão de pessoas das empresas atualmente, contribuindo, porém com a sociedade empresarial ao passo que demonstra que nem todas as empresas possuem processos de complexidade elevados que exijam novas abordagens de modelos de remuneração. Em alguns casos, a já conhecida, simples e aplicável Estruturação Tradicional de Cargos e Salários ainda pode trazer benefícios a determinadas empresas.



Quadro 2 – Benefícios e Contribuições relatados em Entrevista realizada com a Coordenadora de RH da empresa.

	Benefícios/ contribuições relatadas			
	Equidade Interna	Equidade Externa	Competitividade	Transparência
Na sua avaliação, a implantação do modelo trouxe algum impacto para a organização? Se sim, quais?	É um sistema justo de avaliação, para o RH a metodologia está clara, e já faz parte do nosso dia a dia para discutir estruturas. Os critérios mais objetivos na elegibilidade principalmente de mérito, trouxe incômodo para alguns gestores que não conseguiram utilizar critérios de protecionismo, mas para fazer alinhamento dos aumentos e discutir meritocracia no <i>Round Table</i> foi uma ferramenta que ajudou bastante.	Desde a implantação do projeto utilizamos frequentemente as descrições para alinhamento de novas vagas e substituições nos processos de recrutamento e seleção, ações trabalhistas e também no momento da atualizar nossa certificação de ISO.	Apesar do momento de retração do mercado, a crise, como RH, me sinto mais segura em ter esse respaldo da tabela.	Uma vez que as regras estão claras, e que a decisão da implantação foi tomada pela diretoria, a regra é acatada por toda a gestão, e as exceções são raras. São poucos os questionamentos quanto a regra, o que deu embasamento e suporte ao RH nas recomendações quanto a cargos, salários e subsídios.
	As vezes até surge comentários "que a posição de operador I é mais relevante que a posição de auxiliar de logística" mas estão comparando estruturas diferentes, com capacidades e esforços diferentes, e no final acabam acatando o que está classificado tecnicamente.	As tabelas salariais são nossas referências com o mercado. Hoje estamos mais seguros que os salários seguem o mercado.	Antes tínhamos uma tabela desatualizada, apenas ajustada anualmente com o índice do dissídio. O que não era atrativo, pois não havia plano de carreira.	O projeto teve abrangências de cerca de 70% da empresa, e acredito que já está na hora de dar continuidade, fazendo um projeto similar para as demais áreas corporativas.
	Também utilizamos a descrição para definição de objetivos de avaliação de desempenho, esse processo foi feito e orientamos os gestores de fazer alinhamento dos objetivos com base nas responsabilidades contidas na descrição.	Também trás regras claras quanto salário de contratação, transferências, substituições, e mais um monte de coisas que facilitam nosso dia a dia.	Apesar de optarmos por utilizar a trilha de carreira somente no RH e pelo diretor da fábrica e não cascadeá-la para os demais níveis, temos ciência assim que a estrutura esteja mais madura na cabeça de todos, contribuirá muito para a gestão de pessoas.	Com a definição do modelo local e padronização, ficou muito mais fácil nos localizarmos e encontrarmos as informações que nos são importantes.
	Ter uma referência salarial também nos ajuda a manter o equilíbrio interno. Nosso sindicato é um pouco chato, então procuramos manter pessoas de cargos iguais com o mesmo salário.			Para RH e para o diretor da fábrica funciona bem, uma vez que logo de cara conseguimos comparar estruturas e enxergar níveis de cada posição.

Fonte: Autores com base na transcrição das respostas obtidas por meio de entrevista à Coordenadora de RH da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato técnico teve por objetivo apresentar o caso de uma empresa com a estruturação tradicional de cargos e salários visando analisar quais os benefícios obtidos frente à necessidade de fomento de uma equidade interna e externa de seus profissionais, visando à competitividade externa no mercado em questão de pessoal.

Apesar de a literatura demonstrar tendências de diversas outras formas de modelo de remuneração, ainda se encontra embasamento teórico para a utilização desse modelo tradicional. A pesquisa bibliográfica demonstrou que, mesmo diante de novas propostas de modelos de remuneração, muitas empresas ainda se utilizam desse modelo tradicional e que o modelo estratégico de remuneração é aquele que melhor se adapta à realidade organizacional de cada empresa.

Portanto, ao analisar o caso concreto de uma empresa que estabeleceu como premissa se utilizar do modelo tradicional em questão, foi possível observar que, dependendo da estrutura organizacional, de sua hierarquização, bem como suas políticas institucionais, ainda é possível obter funcionalidade e preservar a equidade interna e externa de sua estrutura de pessoal com o modelo tradicional de estruturação de cargos e salários.

Diante das limitações de pesquisa, situadas principalmente no curto espaço de tempo entre a realização da consultoria e implantação do modelo frente ao presente relato, de apenas nove meses, não se pode afirmar que os impactos positivos ocorridos na avaliação quanto à competitividade, equidade interna, externa e transparência tenham de fato sido provocados somente devido ao modelo de remuneração implantado, pois a gestão de pessoas detém de inúmeras variáveis para que obtenha sucesso. Porém, como descrito pela Coordenadora de Recursos Humanos da empresa, foi após a implantação do modelo tradicional de estruturação de cargos e salários que foram percebidos benefícios não vistos anteriormente na empresa.

De um modo geral, corroborado com a pesquisa bibliográfica, foi possível observar com o presente estudo que, os modelos de remuneração devem ser periodicamente avaliados. E apesar de muitas alternativas de

Estruturação de Cargos e Salários, o modelo tradicional, baseado em equidade interna e externa, composto por sobreposição de estrutura organizacional e valores salariais fixos ainda é comumente encontrado.

No estudo de caso avaliado, foi possível observar que dependendo do objetivo e estratégia da empresa, se bem alinhado e periodicamente avaliado, o modelo tradicional ainda pode funcionar e trazer relevantes benefícios e contribuições.

E como esse estudo não pretendeu esgotar o assunto, novos estudos podem ser realizados, sugerindo-se estudos similares em outras empresas com modelos tradicionais de estruturação de cargos e salários mais consolidados ao longo do tempo, ou mesmo a aplicação do estudo em um grupo de empresas, visando analisar diferenças entre elas no que tange ao tema ora estudado.

## 6. REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. F.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. *Revista Digital SYNTHESIS FAPAM*, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2016.
- BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI Jr., R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.
- BOOG, G. Manual de gestão de pessoas e equipes. Editora Gente, 2002.
- BUCHANELLI, C. Z. Barreiras e Possibilidades da Governança Corporativa e o Processo de Sucessão Familiar: Estudo de Caso em Pequenas Empresas. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Ijuí, Rio Grande do Sul, 2015. [Orientadora: Prof. Ms. Roselaine Filipin]. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2987/TCC%20pronto%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 nov. 2015.
- FRANCO, J. O. Cargos, Salários e Remuneração. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.
- MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *Revista Administração Empresarial*, v. 44, n. edição especial dezembro, p. 22-33, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 nov. 2015.
- MARTINS, S. M.; CUNHA, N. C. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Revista GeTeC*, v. 4, n. 8, 2016.
- NUNES, C. P.; OLIVEIRA, D. A. T., Carreira, desenvolvimento docente e mudança na prática educativa. *Revista Educação e Pesquisa*, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022016005003105&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022016005003105&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 jul. 2016.
- PASCHOAL, L. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PEREIRA FILHO, J. LINS. Remuneração executiva e o impacto na geração de valor. *Revista de Finanças e Contabilidade da UNIMEP-REFICONT*, v. 3, n. 1, p. 37, 2016.
- PONTES, B.R. Administração de cargos e salários. São Paulo: LTR, 2005.

RIBEIRO, T. B.; ESTENDER, A. C. Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 20, n. 31, p. 25-31, 2016.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade?. *Revista Administração Empresarial*, v. 46, n. spe Dezembro, p. 23-34, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902006000500002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000500002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 11 nov. 2015.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Revista GeTeC*, v. 5, n. 10, 2016.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M. Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro: Editora FGV. 5ª Ed. Coleção FGV Negócios, 2006. Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ynpcUb9voh8C&oi=fnd&pg=PA15&dq=cargos+e+sal%C3%A1rios&ots=PLLbDV2TNd&sig=NCr1SnAW1\\_gFIHtQeKSPH6ksBo4#v=onepage&q=cargos%20e%20sal%C3%A1rios&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ynpcUb9voh8C&oi=fnd&pg=PA15&dq=cargos+e+sal%C3%A1rios&ots=PLLbDV2TNd&sig=NCr1SnAW1_gFIHtQeKSPH6ksBo4#v=onepage&q=cargos%20e%20sal%C3%A1rios&f=false)>. Acesso em: 11 nov. 2015.