

**Gestão de Cargos e Salários em uma Empresa do Noroeste do Rio Grande do Sul**  
**Job And Salary Management in a Company in Northwest Rio Grande do Sul**  
**Gestión de Cargos y Salarios en una Empresa del Noroeste de Rio Grande do Sul**

Recebido: 29/01/2026 | Revisado: 17/04/2026 | Aceito: 21/04/2026 | Publicado: 21/04/2026

DOI: 10.21680/2675-8512.2026v9n1ID42829

**Amanda Ester Dresch Franco** | Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil | E-mail: [amandae0505@gmail.com](mailto:amandae0505@gmail.com)

**Táise Fátima Mattei** | Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil | E-mail: [taise.mattei@ufsm.br](mailto:taise.mattei@ufsm.br) | <https://orcid.org/0000-0003-3899-375X>

### **Resumo**

A Gestão de Pessoas vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações à medida que se percebe como o capital humano é essencial para seu sucesso. A gestão de Cargos e Salários pode ser uma ferramenta valiosa para reter esses talentos nas empresas e também torná-las atrativas frente às concorrentes. No cenário atual é necessário um estudo de cargos, modelos e componentes de remuneração, tipos de carreira e estudos salariais de mercado devido às transformações no mundo do trabalho e à intensificação da competitividade entre organizações. É nesse contexto que o presente estudo tem como objetivo geral analisar a estrutura de cargos e salários de uma empresa no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, como objetivo específico, pretende estabelecer propostas que possam contribuir para a melhoria da gestão de cargos e salários da empresa. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso, com coleta de dados baseada em observação direta e análise documental, e tratamento das informações por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a empresa possui um modelo bem estruturado, aplicando na prática o que se encontra de recomendações teóricas. No entanto, há a necessidade de alteração da descrição de alguns cargos, criação ou adequação de outros, revisão da trilha de carreira e pesquisa salarial. Assim, conclui-se que um Plano de Cargos e Salários bem elaborado motiva o desenvolvimento dos colaboradores e fortalece o crescimento organizacional. Os resultados reforçam, em termos teóricos e gerenciais, que a gestão integrada e continuamente atualizada de cargos, salários e carreira é fundamental para alinhar pessoas à estratégia organizacional e promover atração, retenção e desenvolvimento de talentos.

**Palavras-chave:** Carreira. Gestão de Pessoas. Remuneração. Observação.

### **Abstract**

Human Resource Management has increasingly gained prominence within organizations as the critical role of human capital in achieving organizational success becomes more evident. Job and Salary Management can serve as a valuable tool for retaining talent and enhancing organizational attractiveness in relation to competitors. In the current context, it is necessary to analyze job structures, compensation models and components, career paths, and market salary benchmarks, given the ongoing transformations in the world of work and the intensification of organizational competitiveness. Within this framework, the present study aims to analyze the job and salary structure of a company located in the Northwest region of the state of Rio Grande

do Sul. Additionally, as a specific objective, it seeks to propose improvements to the company's job and salary management practices. The study is characterized as a qualitative, descriptive research, developed through a case study, with data collection based on direct observation and document analysis, and data treatment conducted through content analysis. The results indicate that the company has a well-structured model, effectively applying theoretical recommendations in practice. However, there is a need to revise certain job descriptions, create or adjust others, review the career path structure, and update salary benchmarking practices. Thus, it is concluded that a well-designed Job and Salary Plan fosters employee development and strengthens organizational growth. The findings further reinforce, from both theoretical and managerial perspectives, that the integrated and continuously updated management of jobs, salaries, and career structures is essential for aligning human resources with organizational strategy and promoting the attraction, retention, and development of talent.

**Keywords:** Career. Human Resource Management. Compensation. Observation.

### **Resumen**

La Gestión de Personas ha ganado cada vez más relevancia en las organizaciones a medida que se reconoce el papel esencial del capital humano para su éxito. La gestión de Cargos y Salarios puede constituir una herramienta valiosa para retener talentos y aumentar la competitividad de las empresas. En el contexto actual, se hace necesario analizar las estructuras de cargos, los modelos y componentes de remuneración, los tipos de carrera y los estudios salariales de mercado, debido a las transformaciones en el mundo del trabajo y a la creciente competitividad entre organizaciones. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo general analizar la estructura de cargos y salarios de una empresa ubicada en la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul. Como objetivo específico, se propone presentar recomendaciones que contribuyan a la mejora de la gestión de cargos y salarios de la organización. La investigación se caracteriza como cualitativa, de carácter descriptivo, desarrollada mediante un estudio de caso, con recolección de datos basada en observación directa y análisis documental, y tratamiento de la información a través del análisis de contenido. Los resultados evidencian que la empresa cuenta con un modelo bien estructurado, aplicando en la práctica las recomendaciones teóricas. No obstante, se identificó la necesidad de revisar algunas descripciones de cargos, crear o ajustar otras, así como actualizar la estructura de carrera y los estudios salariales. Se concluye que un adecuado Plan de Cargos y Salarios contribuye al desarrollo de los colaboradores y al fortalecimiento del crecimiento organizacional. Asimismo, los resultados refuerzan, desde una perspectiva teórica y gerencial, que la gestión integrada y continuamente actualizada de cargos, salarios y carrera es fundamental para alinear las personas con la estrategia organizacional y promover la atracción, retención y desarrollo del talento.

**Palabras clave:** Carrera. Gestión de Personas. Remuneración. Observación.

### **INTRODUÇÃO**

A administração de cargos e salários é um tema valioso para as organizações. Segundo Chiavenato (2022), ela se baseia no ajuste das necessidades estruturais das organizações e expectativas dos colaboradores, buscando implementar uma remuneração justa a cada cargo e se tornar um diferencial no mercado de trabalho.

O plano de cargos e salários deve servir de base para o desenvolvimento das pessoas na organização e também objetivar a administração de salários. Faz-se necessário que os colaboradores tenham a percepção de um plano de carreira que os motive a continuar nessa empresa (Alvarães; Ripardo, 2013).

Diante da competitividade cada vez mais acirrada no mercado, pela busca de profissionais capacitados e com conhecimentos diferenciados, é de suma importância para a organização possuir um planejamento de cargos e salários definido. Para (Fioravanzo *et al.*, 2020) a estruturação de cargos e salários é uma das formas, na Gestão de Pessoas, a auxiliar as empresas na sua competitividade no mercado.

No contexto da gestão de carreiras, a estrutura de cargos e salários é uma prática estratégica que serve de apoio à gestão de pessoas, para atração e retenção de talentos, contribuindo para o sucesso e o desenvolvimento das empresas (Chiavenato, 2022).

Sendo assim, para Silva *et al.* (2023) a falta de um programa de administração de cargos e salários pode causar prejuízos à empresa. Por exemplo, quando não é tomada uma decisão justa em relação à remuneração de um colaborador, pode levar a insatisfações e desgastes desnecessários.

Diante disso, esse trabalho tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como está estruturada a gestão de cargos e salários de uma empresa no Noroeste do Rio Grande do Sul?

O objetivo geral é analisar a estrutura de cargos e salários de uma empresa no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Já os objetivos específicos são: a) Descrever a gestão de cargos e salários da empresa; b) Estabelecer propostas que possam contribuir para a melhoria da gestão de cargos e salários da empresa.

Atualmente a empresa objeto de pesquisa atua no setor metal mecânico e conta com mais de 700 colaboradores, divididos em sua matriz e em outras 5 filiais. Pelo fato de estar presente em mais de um estado, é primordial e necessário um plano de carreira e remuneração bem definido e uma análise real desses diferentes mercados.

Como apontam dados do SEBRAE (2022) o setor metal mecânico cresceu 18,76% entre 2017 e 2022. Os trabalhadores que atuam na metalurgia formam uma das maiores categorias profissionais do país, totalizando 658.737 vagas em 2021.

Segundo Oliveira (2023), a indústria foi responsável por, aproximadamente, 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2021 e como apontado no estudo de Macrotendências 2023-2024 para o setor metal mecânico desenvolvido pelo SEBRAE, o setor pode apresentar

um crescimento significativo se souber aproveitar as oportunidades trazidas pelas safras de grãos que tem sido recorde nos últimos anos.

Segundo dados da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (2019), os principais polos metalmeccânicos da serra gaúcha estão localizados na região de Caxias do Sul, e seguindo a direção Noroeste, Passo Fundo, Santa Rosa, Panambi e Horizontina. São caracterizados, principalmente, pela presença de unidades industriais dos mais diversos ramos do segmento metal mecânico. O setor é o segundo em termo de concentração de empresas industriais no Estado, sendo responsável por cerca de 13% da produção brasileira do setor de máquinas e equipamentos (Rio Grande do Sul, 2021).

O estudo de Macrotendências 2023-2024 para o setor metal mecânico desenvolvido pelo SEBRAE ainda aponta que a “fábrica inteligente” é uma tendência que deve ser firmada ainda em 2024, apoiada por automação e softwares (SEBRAE, 2022). Com a necessidade cada vez maior de mão de obra qualificada, entende-se a importância do tema para a empresa estudada visando tornar-se atrativa para possíveis candidatos em um mercado cada vez mais competitivo. Ela cada vez mais vem ganhando espaço, tanto em território nacional, como internacional. O capital humano tem grande valor para a empresa estudada porque ela busca sempre profissionais qualificados e capacitados no mercado.

Assim, um Plano de Cargos e Salários bem elaborado e em constante revisão é uma ótima ferramenta para motivar os colaboradores ao seu crescimento, o que conseqüentemente acarreta no desenvolvimento da empresa ou entidade que está inserido.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: na seção 1 apresenta-se a Introdução; na seção 2 o Referencial Teórico com apresentação de trabalhos recentes sobre a temática; na seção 3 abordam-se os Procedimentos Metodológicos utilizados; a seção 4 trata dos Resultados e Discussão e, por fim, a seção 5 traz as Considerações Finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compreender a gestão de cargos e salário faz-se necessário abordar alguns temas como estrutura de cargos, remuneração, modelos de remuneração, planos de carreira, entre outros assuntos abordados a seguir. Além disso, são apresentados alguns estudos recentes sobre gestão de cargos e remuneração.

### **Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é a área de uma empresa responsável por gerir o capital humano. A gestão de pessoas deve estar ligada às outras funções da empresa fornecendo uma visão global, que sirva de base para tomada estratégica de decisões. Para Dutra, Dutra e Dutra (2017, p.4) é possível “caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”.

Partindo dessa visão global que a gestão de pessoas deve exercer na organização, entende-se também como é importante para qualquer setor que os colaboradores possam percebê-la como uma opção para construir carreira. Se os colaboradores têm a possibilidade de visualizar o caminho que podem trilhar dentro da organização, é muito mais viável mantê-los engajados e atrair novos talentos. Sendo assim, percebe-se quão valioso para a empresa é apresentar para os funcionários um Plano de Cargos bem definido.

Chiavenato (2022) aponta os aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas: Pessoas como seres humanos e não meros recursos; Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, não como agentes inertes e estáticos; Pessoas como parceiras ativas da organização, não como sujeitos passivos; Pessoas como talentos fornecedores de competências; e Pessoas como capital humano, o principal ativo da organização.

A Gestão de Pessoas representa um pilar essencial para o sucesso organizacional, não apenas na administração do capital humano, mas também na construção de um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados. À medida que se adota um modo de gestão que reconhece os colaboradores como pessoas e não apenas como recursos, e se oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, é possível promover engajamento e retenção de talentos. Compreender a importância de um Plano de Cargos bem definido não apenas atende às expectativas dos colaboradores, mas também contribui significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

## **Gestão de Carreiras e Remuneração**

O plano de cargos e salários, ou a gestão de carreiras e remuneração, pode ser descrito como um mecanismo de organização e padronização da ligação entre as organizações e seus funcionários. Também se refere à estratégia de pagamentos e possíveis direções de avanço de carreira (Fioravanzo *et al.*, 2020).

O plano de cargos e salários também é o meio básico para que uma empresa possa, de fato, ser um ambiente motivador para os colaboradores. Para Moreira *et al.* (2016) empresas onde não há uma estruturação de cargos e salários adequada podem sofrer impactos negativos quanto ao comportamento de seus empregados. Além de desmotivar os colaboradores ou fazê-los buscar outras oportunidades, a inexistência de cargos definidos pode levar à confusão de limites de responsabilidades e competências, fazendo com que alguns se tornem responsáveis por várias atividades e outros por quase nenhuma.

Assim, torna-se imprescindível a implementação de um modelo de estrutura de cargos e salários, pois isso possibilita o estabelecimento dos demais planos da administração de recursos humanos e permite que os colaboradores percebam seu valor ao desempenharem suas funções.

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, 2015).

Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), o modelo tradicional visa sobrepor a estrutura de cargos frente aos valores dos salários e precisa apresentar cargos bem 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. Independente do modelo adotado, a gestão de carreira e remuneração tem como objetivo motivar os funcionários a serem ainda mais produtivos, pois passam a vislumbrar maneiras de crescer profissionalmente.

## **Cargos**

A forma tradicional das empresas organizarem e agruparem as tarefas em um conjunto formal convencionalmente é chamada de cargo. Para Marras (2016), quando há um conjunto de um grupo de funções idênticas na maioria ou similares nos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem, forma-se o cargo.

Para Paschoal (2007) a maneira mais usual de se reunir as informações necessárias sobre os cargos é através da Descrição de Cargo, onde costuma se especificar as tarefas, responsabilidades e requisitos das ocupações existentes na organização.

A descrição de cargos é um trabalho complexo e que deve envolver não apenas o setor de Recursos Humanos, mas também e principalmente as áreas que fornecerão as informações necessárias para elaborá-la.

A titulação do cargo deve refletir sua essência, atividade ou missão principal. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017) os títulos também devem ser os mais sucintos possíveis, e obedecer ao padrão já existente na nomenclatura adotada pela organização. Um outro aspecto ressaltado por eles é que a titulação dos cargos deve ter é a universalidade, ou seja, a utilização de títulos que sejam empregados pela maioria das empresas.

A estruturação dos cargos dentro de uma organização é um processo que envolve a definição clara das responsabilidades e tarefas e também a escolha adequada dos títulos que melhor representam suas essências. Ao adotar práticas que considerem as necessidades internas, as organizações podem desenvolver sistemas de cargos que promovam a eficácia e a coesão em todos os níveis.

## **Remuneração**

Milkovich e Boudreau (1999) afirmam que a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho.

A remuneração é a maneira pela qual a organização valoriza os funcionários. Buscando se destacar no mercado, muitas empresas têm entendido a necessidade da valorização do capital humano, visto que ele é o elemento básico do sucesso organizacional.

Para Malvessi e Pereira Filho (2016), a remuneração desempenha importante função na geração de valor da empresa, por meio da satisfação de seus empregados. O autor analisou que em âmbito nacional o alinhamento da remuneração à geração de valor da empresa é necessário no intuito de se manter competitiva no mercado.

Cavalcante e Marcelino (2024) destacam que colaboradores desmotivados, cansados ou estressados não conseguem ser eficientes no trabalho. Assim, uma remuneração adequada pode atuar como um importante fator de valorização e reconhecimento, contribuindo para a redução do estresse ocupacional, o aumento da satisfação no trabalho e o fortalecimento do comprometimento organizacional.

Para Chiavenato (2022) a remuneração deve representar um conjunto de normas e procedimentos que objetivam estabelecer e manter estruturas salariais justas. Nesse sentido, deve apresentar um duplo equilíbrio:

1. Equilíbrio interno: garante que cada trabalho tenha um equilíbrio quando comparado aos demais da organização. Para alcançá-lo são necessárias avaliações e classificações de trabalhos, baseadas em um programa de descrição e análise de cargos;
2. Equilíbrio externo: garante que cada trabalho esteja em equilíbrio em relação às outras organizações. Para alcançá-lo a organização deve realizar pesquisas salariais com outras empresas, podendo ser uma pesquisa geral ou com organizações do mesmo ramo.

Chiavenato (2014, p. 241) elenca os quatro componentes da remuneração total, conforme Figura 1.

Figura 1: Os quatro componentes da Remuneração Total

Fonte: Chiavenato (2014, p. 241).

O autor ressalta que cada um desses componentes varia de proporção quando comparado uma organização a outra. Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou salário por hora (Chiavenato, 2022).

A Consolidação das Leis Trabalhistas em seu artigo 457 traz que “Integram o salário a importância fixa estipulada, as gratificações legais e as comissões pagas pelo empregador” (BRASIL, 1943).

Silva *et al.* (2023, p.17) resume de maneira clara e sucinta a diferença entre salário e remuneração:

Assim, podemos afirmar que remuneração é gênero e salário é a espécie desse gênero. A palavra remuneração passou a indicar a totalidade dos ganhos do empregado decorrentes do vínculo empregatício, pagos diretamente ou não pelo empregador e a palavra salário, para indicar os ganhos recebidos diretamente pelo empregador pela contraprestação do trabalho.

O salário costuma ser uma das principais questões entre empresa e colaboradores, e pode ser analisada por esses dois vieses. Para os trabalhadores o salário significa retribuição, sustento, reconhecimento. Para muitas organizações significa apenas uma das maiores parcelas dos gastos mensais.

Visando-se evitar esse problema a empresa deve buscar o melhor retorno para o dispêndio, o que se dá por meio de uma Política Salarial eficaz. Para Paschoal (2007) uma Política Salarial eficaz, entre outras características, deve:

1. Estar voltada para as estratégias de negócio da organização;
2. Ser integrada com as demais políticas da organização;
3. Ser clara e objetiva;
4. Ser flexível, mas estável;
5. Ser coerente: conforme o grau de agressividade e competitividade, a Política deve ser mais ou menos flexível em relação ao salário de contratação;
6. Buscar que a admissão do funcionário, tanto quanto possível, seja considerada uma promoção, com vantagens salariais e desafios;
7. Evitar a tendência de valorizar mais os profissionais que estão sendo contratados em detrimento dos que já trabalham na organização;
8. Criar condições para atrair, reter e motivar a melhor mão-de-obra;
9. Levar as chefias a uma análise sistemática dos salários dos colaboradores;
10. Ser conhecida, entendida e assumida pelas chefias.

Uma ferramenta imprescindível para o Sistema de Remuneração é a informação sobre o mercado. Além da preocupação da empresa sobre sua posição geral em face do mercado, há também a necessidade de se levantar informações sobre um determinado cargo ou grupo de cargos, tendo em vista dificuldade de contratação ou retenção de colaboradores. Marras (2016, p. 95) defende que o ideal é que “[...] cada empresa realize a sua própria pesquisa salarial, utilizando uma metodologia que atenda especificamente aos seus interesses, tornando-a, assim, muito mais confiável”.

A análise precisa do mercado fortalece a posição da organização frente aos concorrentes e impulsiona seu crescimento, principalmente quando se entende que a remuneração é uma peça essencial na gestão de pessoas, já que através dela o colaborador se sente ou não valorizado dentro da organização.

### **Modelos de Remuneração**

A remuneração é a maneira pela qual a organização valoriza os funcionários. Buscando se destacar no mercado, muitas empresas têm entendido a necessidade da valorização do capital humano, visto que ele é o elemento básico do sucesso organizacional.

Para Malvessi e Pereira Filho (2016), a remuneração desempenha importante função na geração de valor da empresa, por meio da satisfação de seus empregados. O autor analisou que em âmbito nacional o alinhamento da remuneração à geração de valor da empresa é necessária no intuito de se manter competitiva no mercado.

Existem diversos modelos e formas de remuneração. Para Dutra, Dutra e Dutra (2017), 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.

Para Chiavenato (2022) a abordagem tradicional da remuneração obedece à padrões rígidos e atende a um processo de avaliação dos cargos, levando em consideração fatores como tempo de experiência e formação. Por isso nesse modelo a Descrição de Cargos é um documento tão importante.

Além da remuneração tradicional, dois modelos de destaque são a Remuneração Variável e a Remuneração por Habilidades e Competências. A Remuneração Variável visa aproveitar a oportunidade de tornar um custo fixo em custo variável, relacionando o ganho do colaborador ao ganho da organização. A tendência do mercado é que as empresas, sempre que possível, estabeleçam a remuneração fixa abaixo do valor médio e a soma do valor fixo mais o variável atinja a média de mercado, ou supere caso as metas também sejam superadas.

O ideal é que os indicadores e as metas para atingir o valor de remuneração variável sejam compostas por quatro níveis: individual, equipe, setor e empresa. Essa forma de avaliação reconhece os desempenhos individuais sem desconsiderar o sentido de equipe. Para se alcançar esse espírito deve haver uma aculturação para que os colaboradores tenham essa visão de ajuda mútua para atingir objetivos em comum.

Já a remuneração Baseada em Habilidades e Competências abandona o conceito tradicional de cargo e adota uma forma mais aberta de atribuição de atividades, tendo foco na multifuncionalidade. A Remuneração por Habilidades e Competências muda o foco do cargo para a pessoa, buscando capacitá-la para responder ao ambiente tendo uma visão global do negócio. Sendo assim, se mostra totalmente diferente dos métodos tradicionais, que são voltados diretamente para o cargo.

Para adoção desse modelo, além da mudança da cultura da empresa, Paschoal (2007) elenca alguns componentes básicos como: Carreiras; Matriz de habilidades e competências; Níveis de proficiência; Pontuação das carreiras; Processo de avaliação da proficiência e do desempenho; Processo de aquisição das habilidades e das competências.

Apesar das vantagens que esse sistema traz, cabe-se ressaltar que a escolha do modelo para aplicação em determinada empresa deve levar em consideração, acima de tudo, a cultura da organização, e mesmo com a constante modernização no cotidiano empresarial a Remuneração por Habilidades e Competências ainda pode ser um modelo muito disruptivo para algumas organizações.

## Planos de Carreira

Segundo Milkovich e Boudreau (1999, p. 301) “as carreiras desenvolvem-se por meio da interação entre as escolhas do empregado ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais.”

Para ajudar cada colaborador a se desenvolver na sua posição em um determinado período de tempo, as empresas adotam planos de carreira, que são modelos onde cada indivíduo pode visualizar o caminho que pode percorrer.

Pontes (2015) elenca tipos de carreiras:

### a) Tipo de Carreira por Linha Hierárquica

Esse ainda é um tipo de carreira muito comum nas organizações, mas vem perdendo espaço para concepções mais modernas. É marcada por uma estrutura rígida em linha que culmina em cargos gerenciais no topo da estrutura.

Entre alguns problemas desse tipo de carreira pode-se destacar os seguintes: o crescimento profissional pode ser inibido em função do número reduzido de posições gerenciais; esse tipo de carreira pode passar a ideia de que posições gerenciais são mais valiosas para empresa do que posições técnicas; não há espaço para colaboradores que não tem o objetivo de gerenciar uma equipe, mas ainda assim são excelentes profissionais.

### b) Tipo de Carreira em Y

A carreira em Y proporciona mobilidade e ascensão do colaborador pelo exercício de funções gerenciais ou desempenhando atividades na sua área de especialidade. Os cargos iniciais são básicos, e depois de um determinado patamar os colaboradores podem optar por seguir para cargos gerenciais ou tipicamente técnicos.

A Carreira em Y soluciona os inconvenientes da carreira por linha hierárquica. Ela é mais flexível, valoriza o trabalho do especialista e também satisfaz as necessidades individuais de carreira dos colaboradores.

### c) Tipo de Carreira por Linha de Especialização

Nesse tipo de carreira o colaborador tem um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. O indivíduo inicia o trabalho em uma área e vai se especializando até chegar ao topo. Normalmente o crescimento é rápido, mas não permite maior conhecimento e entrosamento com outras áreas da empresa.

### d) Tipo de Carreira por Linha de Polivalência

Oposta ao tipo de carreira por linha de especialização, a carreira por polivalência gera o crescimento através do conhecimento profundo em áreas distintas. A interação entre as áreas é maior, mas as promoções verticais são mais lentas.

Algumas empresas adotam o tipo de carreira polivalente no início da carreira dos profissionais, após a formatura em curso superior. Posteriormente os indivíduos passam a ocupar suas posições definitivas.

e) Tipo de Carreira por Linha Generalista

Essa carreira proporciona ao profissional crescimento mediante ao profundo conhecimento de uma área específica agregado ao conhecimento geral e mais superficial de outras áreas da empresa.

f) Tipo de Carreira Mista

É a adoção de mais de um tipo de carreira, simultaneamente, que se adapte a necessidade da organização. Por exemplo, a empresa pode definir um tipo de carreira em Y juntamente com o tipo de carreira por linha de especialidades.

Assim como nos modelos de remuneração, a decisão por um modelo de trilha de carreira precisa partir de uma análise minuciosa da empresa, para decisão do que mais irá se adequar e trazer benefícios para todos os envolvidos. Partindo-se desses conceitos teóricos, o presente trabalho segue para a apresentação de estudos recentes sobre o assunto.

## **Revisão da Literatura**

Amaral e Oliveira (2009) elaboraram um plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. Em seu estudo afirmaram que o primeiro passo para que se realize uma gestão eficaz de pessoas é a criação de uma estrutura que possibilite aos funcionários se adaptarem nos cargos certos e terem uma remuneração justa. Concluíram que o plano de cargos e salários auxilia a empresa na gestão de seus recursos humanos como um todo: no recrutamento, desenvolvimento e análise de desempenho (Amaral; Oliveira, 2009).

Os autores destacaram ainda que a gestão das pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações, uma vez que é ela que irá adaptar os objetivos individuais dos funcionários com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos (Amaral; Oliveira, 2009).

Barbosa (2016), por sua vez, elaborou sua pesquisa com base na gestão estratégica de pessoas voltada para recrutamento e seleção de cargos e salários. O autor defendeu que muitas organizações não conseguem mão de obra qualificada pois não mostram aos colaboradores e

candidatos motivos para permanecer ou ingressar na empresa. A gestão de cargos e salários se mostra como uma solução para esse problema.

Em um estudo sobre Gestão de Cargos e Salários em Empresas do Sul de Minas Gerais, Vilas Boas *et al.* (2012) realizaram uma pesquisa em cinco cidades mineiras com o objetivo de saber sobre a gestão em cada uma delas. Constataram que a maioria das empresas respondentes do questionário possuía algum tipo de gestão de cargos e salários. Mas para os autores o que se mostrou necessário também na maioria delas foi a contratação de alguém especificamente responsável por esse subsistema.

Já Tartaroti (2021) elaborou um plano de cargos e salários para uma indústria moveleira na cidade de São Carlos, São Paulo. Em sua pesquisa a autora elaborou um diagnóstico da área de recursos humanos e realizou a coleta de dados por meio de entrevistas com os funcionários. Os padrões salariais passaram por uma revisão para se adequar aos pisos de mercado e à realidade da empresa. Quase todos os cargos e salários tiveram alterações sendo que uma nova nomenclatura foi estabelecida para cada cargo. Os salários foram adequados com base na pesquisa salarial, levando em consideração o segmento de mercado e localização geográfica da empresa.

Segundo a autora, a implantação do plano de cargos e salários foi bem-sucedida e foi possível identificar um aumento nas expectativas dos colaboradores. Além disso, o plano trouxe clareza ao setor de Recursos Humanos e aos diretores da empresa, que o aprovaram e se interessaram pelos benefícios que a curto prazo poderão ser identificados na organização (Tartaroti, 2021).

O estudo de Chaves e Martins (2024) analisou a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações, evidenciando a transição do modelo tradicional, centrado em cargos e rotinas administrativas, para abordagens mais estratégicas baseadas em competências. Os resultados do estudo indicaram que essa transformação contribui para tornar as organizações mais competitivas, ao mesmo tempo em que fortalece a capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos. Assim, a gestão de cargos e salários assume um papel estratégico, deixando de ser apenas uma função operacional para se integrar às decisões gerenciais e ao planejamento organizacional.

Por fim, Santos *et al.* (2024) O estudo publicado na Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão investigaram a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos, com enfoque em dimensões como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, condições

de trabalho e sistemas de recompensas. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem quantitativa, utilizou questionários estruturados para captar o nível de satisfação dos funcionários quanto às políticas adotadas pela organização.

Os resultados indicaram que, de modo geral, as práticas de RH são avaliadas positivamente, especialmente no que se refere às oportunidades de capacitação, à clareza nos processos seletivos internos e à organização do ambiente de trabalho, evidenciando alinhamento com princípios de gestão estratégica de pessoas. Contudo, o estudo identificou uma percepção mais neutra em relação à remuneração e aos benefícios, sugerindo que esse aspecto não acompanha, na mesma medida, os avanços observados nas demais práticas. Tal achado é particularmente relevante, pois indica uma possível lacuna entre o reconhecimento simbólico e o retorno financeiro, o que pode impactar, no médio e longo prazo, a motivação, o comprometimento e a retenção de talentos. Assim, os autores concluíram que, embora a organização apresente um sistema de gestão de pessoas estruturado e funcional, o aprimoramento das políticas de remuneração e recompensas constitui um elemento estratégico para fortalecer o engajamento dos colaboradores e a sustentabilidade dos resultados organizacionais (Santos *et al.* 2024)..

Com base na literatura estudada e adaptando o tema para a empresa objeto da pesquisa, este trabalho busca, portanto, analisar a estrutura de cargos e salários da empresa localizada no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, e propor melhorias, sempre que possível.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo se classifica, quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa. Segundo Matias-Pereira (2016), a pesquisa qualitativa se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva. Para Gil (2022, p.42) a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

No que se refere ao tipo de estudo, trata-se de um estudo de caso. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Essa abordagem é adequada ao presente estudo, uma vez que busca analisar, em profundidade, as práticas de gestão de cargos e salários em uma organização específica.

Já em relação aos métodos, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa observacional. Segundo Matias-Pereira (2016) no método observacional o cientista observa o que já aconteceu. Medeiros (2019) complementa dizendo que o pesquisador, nesse método, observa algo que acontece ou que já aconteceu. Por fim, Marconi e Lakatos (2022, p. 314) complementam que a “observação qualitativa, também chamada observação de campo, é uma técnica de coleta de dados que tem como objetivo explorar e descrever fenômenos, ambientes, aspectos da vida social de um grupo”. Ou seja, nesse método o pesquisador observa detalhes dos eventos e das interações com o objetivo de coletar informações ou situações específicas de um grupo.

### **Objeto de Estudo**

A empresa objeto da pesquisa surgiu em meados dos anos 1990, quando um imigrante alemão abriu uma pequena oficina de reparos. A oficina cresceu e foi assumida por um dos filhos do fundador. Com o passar dos anos o empreendimento familiar tornou-se uma empresa de produção de equipamentos e passou a investir em novas tecnologias e novos projetos.

Ao longo de sua trajetória, a empresa sempre buscou acompanhar à expansão agrícola, realizando diversos contatos com indústrias e grupos empresariais estrangeiros. Também

buscou sempre investir em máquinas e tecnologias para oferecer aos seus clientes produtos inovadores e de qualidade.

Atualmente a empresa atua no setor ramo metal mecânico e vem sempre buscando inovações para melhor atender os clientes. Possui um quadro de mais de 700 funcionários e vários clientes espalhados pelo Brasil e mundo. Tem sua matriz em uma cidade do Noroeste gaúcho e mais 5 filiais espalhadas pelo Brasil. A identificação da empresa foi suprimida com o objetivo de preservar sua confidencialidade.

### **Coleta e Análise dos Dados**

No que se refere às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, característica recomendada em estudos de caso (Yin, 2015), com o objetivo de promover a triangulação das informações e aumentar a confiabilidade dos resultados. Inicialmente, realizou-se observação direta no ambiente organizacional, especialmente no primeiro trimestre de 2024, com o intuito de compreender a dinâmica da gestão de cargos e salários na empresa.

Além disso, foi conduzida análise documental, a partir de materiais internos da organização, tais como mapa de cargos, pesquisas salariais de mercado, descrições de cargos, organogramas e trilhas de carreira. Esses documentos foram obtidos tanto nos sistemas internos da empresa quanto nos sistemas da consultoria responsável pelo suporte à gestão de pessoas.

Também foi realizada a análise de registros institucionais, incluindo a revisão do processo de elaboração dos documentos vigentes, permitindo compreender não apenas os instrumentos formais, mas também sua construção e aplicação prática.

No que diz respeito aos procedimentos de análise dos dados, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter interpretativo, baseada na análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Esse procedimento envolveu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com o objetivo de identificar padrões, categorias e aspectos relevantes relacionados à gestão de cargos e salários na organização estudada.

Os dados coletados foram organizados, sistematizados e interpretados à luz do referencial teórico adotado, permitindo a construção de uma análise crítica e contextualizada. Como resultado final, foi elaborado um plano de ação com o objetivo de contribuir para a melhoria das práticas organizacionais analisadas.

Ressalta-se que o estudo respeitou os princípios éticos da pesquisa, especialmente no que se refere à confidencialidade das informações. Assim, determinados dados foram

apresentados de forma agregada e genérica, considerando o caráter estratégico das informações relacionadas à gestão de carreira e remuneração.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, foram feitas, primeiramente, observações na empresa. As observações ocorreram principalmente no primeiro trimestre do ano de 2024. Foram colhidas informações em documentos já aplicados na gestão de cargos e salários da empresa, como mapa de cargos, pesquisas salariais de mercado e descrição de cargos, tanto no próprio sistema da empresa como no sistema da consultoria com a qual a empresa trabalha. Foi realizada também a análise de organogramas, descrição de cargos e trilha de carreira. Também foi revisitado o processo de elaboração dos documentos vigentes.

Posteriormente, as informações foram compiladas e descritas no trabalho. Ao final do processo foi elaborado um plano de ação com objetivo de auxiliar a empresa na melhoria da gestão de cargos e salários. É válido mencionar que o presente trabalho zelou pela privacidade da empresa, por isso muitas informações detalhadas não puderam ser expostas. Assim, os resultados foram apresentados de forma genérica e abrangente, entendendo que quando se trata de assuntos como Plano de Carreira e Remuneração, também está se falando de documentos da própria organização e de uma prática estratégica da qual ela se utiliza.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção são apresentados os resultados, abordando a estrutura de cargos, remuneração e carreira da empresa, bem como apresentado um plano de ação a fim de aprimorar a gestão de cargos e salários da empresa estudada.

### **Cargos**

Todos os processos e procedimentos para a gestão de cargos, remuneração e carreira na empresa estudada é feita pelo setor de recursos humanos. Quando se entende que há a necessidade de criação de algum cargo, o setor de recursos humanos é informado para entender o que levou a essa conclusão e qual a melhor maneira de efetivar a criação. Para as trocas de cargo, o setor também precisa dar seu parecer entendendo se essa troca respeita a estrutura de cargos da empresa. Os valores e posicionamentos de mercado também são acompanhados pelo setor de recursos humanos, assim como os devidos reajustes salariais.

A empresa em questão é dividida nos setores Administrativo, Financeiro, Industrial e Comercial. Dos mais de 700 colaboradores, a maioria está lotada no setor industrial, depois

comercial, e, por fim, nos setores administrativo e financeiro. Pelo porte e setorização da empresa justifica-se um número maior de cargos, sendo atualmente por volta de 70, distribuídos na comumente separação entre estratégico, tático e operacional.

Cada cargo ocupado na empresa possui um Perfil de Cargo que o descreve. Nesse documento são abordadas as responsabilidades do ocupante, o grau de instrução que ele deve possuir, o tempo de experiência exigido e as habilidades e competências que ele deve apresentar, em uma estrutura semelhante à representada na Figura 2.

Figura 2- Modelo de Descrição de Cargo

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

Como descrito no modelo de descrição de cargo, é sinalizada a versão atual da descrição que é usada. A organização é um organismo vivo e as atividades e requisitos dos cargos também

vão sofrendo alterações de acordo com a realidade da empresa e do mercado onde ela está inserida, por isso, a empresa precisa eventualmente atualizar a versão da descrição de cargo.

Conforme Barbosa (2016) o perfil de cargo é extremamente importante para a área de Recrutamento e Seleção pois nesta fase é essencial ter claro quais conhecimentos, atitudes e habilidades que o candidato precisa ter para ocupar o cargo, possibilitando que sejam selecionados talentos conforme a necessidade da empresa.

Além de facilitar o processo de recrutamento e seleção, a descrição de cargo, quando bem elaborada, possibilita que o colaborador tenha clara suas funções e também serve como base para avaliar o desempenho dos funcionários, permitindo que a empresa compare o desempenho real com as expectativas estabelecidas no perfil do cargo.

## **Remuneração**

O modelo de remuneração adotado na empresa é o Tradicional. Nesse modelo, cada cargo é estruturado de acordo com uma descrição detalhada de atividades e responsabilidades, respeitando-se uma hierarquia entre os cargos, e a estrutura de salários é baseada no mercado (Rodrigues, 2006).

Ao utilizar o modelo Tradicional a empresa deve ter alguns cuidados como se manter sempre bem posicionada com relação aos valores de mercado, possuir uma política clara que seja compreendida pelos colaboradores, e buscar sempre seguir o que a descrição de cargos apresenta, para que não haja confusão com os limites de responsabilidades de cada colaborador (Moreira *et al.*, 2016).

Conforme Chaves e Martins (2024), a empresa poderia avaliar a transição de seu modelo tradicional para um modelo mais contemporâneo, como a gestão por competências. Segundo eles, a gestão por competências adota uma abordagem mais integrada e proativa, possibilitando que as organizações ajustem suas estratégias às exigências do ambiente competitivo. Nesse contexto, a remuneração deixa de estar restrita ao cargo ou ao tempo de experiência, passando a considerar as competências desenvolvidas e o desempenho contínuo dos colaboradores. Tal perspectiva favorece a construção de um ambiente organizacional voltado ao aprendizado contínuo e à valorização profissional, contribuindo para a retenção de talentos ao reconhecer, de forma mais equitativa, as habilidades e os resultados individuais.

Seguindo o modelo de Chiavenato (2014) e observando a empresa analisada, pôde-se elaborar o seguinte diagrama, conforme Figura 3, que detalha os componentes da remuneração na empresa.

Figura 3- Os componentes da Remuneração Total na empresa estudada

Fonte: Elaborada pelos autores, com base em Chiavenato (2014, p. 241).

O principal elemento da remuneração total nas empresas é a remuneração básica, e é também o elemento que mais recebe atenção. Para atrair profissionais capacitados as organizações precisam ter seus salários bem posicionados em relação ao mercado (Chiavenato, 2022). Como no modelo original de Remuneração Total elaborado por Chiavenato (2014), a empresa estudada tem como componentes da Remuneração Básica o salário mensal e o salário por hora. O mais utilizado é o salário por hora, sendo o mensal aplicado em alguns casos específicos apenas.

A participação nos resultados é um incentivo salarial que vem sendo bastante usado pelas empresas, e em muitos casos é previsto na Convenção Coletiva de Trabalho. A empresa estudada entende a importância da participação nos resultados, uma vez que a contribuição dos funcionários é intensamente reconhecida e valorizada por toda a organização.

Os benefícios são também uma parte muito importante da remuneração total. Chiavenato (2022) afirma que o pacote de benefícios faz parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos. Vilas Boas *et al.* (2012) afirma que os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, e que por isso têm toda uma conotação de finalidade social. Os benefícios relacionados à saúde, como plano de saúde corporativo e seguro de vida, têm sido muito valorizados e a empresa busca oferecer essa segurança aos seus colaboradores. Outros benefícios como refeitório na empresa e transporte subsidiado são comodidades que facilitam a vida dos colaboradores, podendo aumentar seu bem-estar diário.

A empresa estudada faz uso de pesquisas salariais contratadas para realizar a gestão da remuneração, e tem se mantido bem posicionada e competitiva em seu mercado regional. Essas pesquisas são elaboradas a nível nacional trazendo maior confiabilidade aos dados aplicados. Essa prática está alinhada com o apontado por Tartaroti (2021), que defende que a gestão de uma empresa deve sempre realizar a manutenção periódica do plano de cargos e salários.

O mercado de trabalho tornou-se altamente competitivo tanto para os candidatos quanto para as empresas. Não basta oferecer apenas um salário competitivo; é essencial também um pacote de benefícios que se destaque no mercado. Nesse contexto, é fundamental que as organizações estejam bem alinhadas em suas práticas de remuneração, pois isso representa um dos principais atrativos para os profissionais.

## Carreira

O modelo de carreira utilizado pela empresa é o Modelo em Y, exemplificado a seguir, conforme Figura 4.

Figura 4- Modelo de Carreira em Y

Fonte: Elaborada pelos autores (2026), com base em Pontes (2015).

Nesse modelo de carreira utilizado pela empresa, o colaborador pode buscar se desenvolver para a carreira técnica ou de gestão de pessoas. Sendo um especialista ele se aprofundará apenas no objeto de estudo da área, já sendo um coordenador e futuramente gerente, o colaborador também terá uma equipe que responderá a ele. Nem toda área precisa ter um especialista, mas o modelo de carreira em Y abre espaço e dá uma certa liberdade ao colaborador, permitindo que mesmo em casos que não haja talento ou interesse para liderança possa haver crescimento no profissional.

O modelo de carreira em Y representa as possibilidades de direcionamento a partir do cargo de Analista, mas isso não significa que esse será o primeiro cargo na hierarquia da organização. No caso da empresa estudada a estrutura é representada na Figura 5.

Figura 5- Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

O documento que organiza os cargos no modelo de carreira estabelecido é a Trilha de Carreira. Nesse documento constam todos os cargos existentes na empresa e suas respectivas conexões entre si. As conexões entre os cargos respeitam a delimitação da área a qual ele pertence, sendo o movimento natural dentro da Trilha de Carreira.

De maneira Simplificada a Trilha de Carreira da Área Administrativa pode ser representada pela Figura 6:

Figura 6: Trilha de Carreira da área Administrativa

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

Já a Trilha de Carreira da área de Produção é representada na Figura 7:

Figura 7: Trilha de Carreira da área de Produção

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

É importante para a empresa que o colaborador possa conhecer a estrutura de carreira e também a Trilha de Carreira, onde estão os cargos que a empresa possui. Dessa maneira o colaborador pode buscar seu desenvolvimento dentro da organização e entender quais são os próximos passos para sua carreira.

Conforme Tartarroti (2021), a implementação de um plano de cargos e salários contribui para maior transparência e organização das práticas de gestão de pessoas, beneficiando tanto o setor de Recursos Humanos quanto a diretoria, que demonstra interesse na proposta ao reconhecer os ganhos que podem ser alcançados no curto prazo.

### **Plano De Ação 5W2H**

Durante a análise percebeu-se que a empresa possui um plano de cargos e salários muito bem estruturado, com descrições claras e também bem posicionada em relação ao mercado. Ainda assim, há algumas ações que podem aprimorar a maneira como a empresa tem gerido esse subsistema, por isso a ideia da criação de um plano de ação para colocar em prática essas sugestões.

O Plano de Ação é apresentado no Quadro 1. Nele são sugeridas algumas ações para a empresa realizar, no intuito de colaborar com o plano já definido pela empresa. São descritas no quadro também estimativas de tempo que as ações podem levar para serem postas em prática e de quanto isso poderá custar para a empresa. Os valores foram embasados em bases comumente aplicadas no mercado.

Quadro 1- Plano de Ação proposto para a empresa estudada

What?	Why?	Where?	When?	Who?	How?	How much?
(O quê?)	(Por quê?)	(Onde?)	(Quando?)	(Quem?)	(Como?)	(Quanto?)

Revisão das descrições de cargo	As necessidades e atividades do cargo não são estáticas, então a descrição precisa ser revisitada	RH	Em 3 meses	RH e Gestores	Os gestores validam novamente as descrições de cargo atuais ou apontam alterações.	Estimativa de R\$20.000,00 a R\$30.000,00
Revisão da Trilha de Carreira	Uma vez que a descrição de cargo pode sofrer alterações, há a necessidade de avaliar se esse cargo permanece no mesmo local na trilha de carreira ou se precisam ser feitas alterações	RH	Em 1 mês	RH	São levados em consideração fatores como escolaridade, experiência e área de atuação para posicionar cada cargo em seu devido lugar na trilha de carreira	Estimativa de R\$5.000,00 a R\$10.000,00
Pesquisa salarial com as 5 maiores empresas do ramo industrial da cidade	A cidade onde a empresa estudada está situada apresenta uma forte atividade industrial e um mercado muito acirrado. A pesquisa permite uma percepção mais apurada da realidade deste local em específico	Cidade	Em até 5 meses após a conclusão do ponto anterior	Pesquisa salarial contratada e Setores de Recursos Humanos das empresas	As empresas são convidadas a participar da pesquisa. Depois de Fornecedores e analisados os dados cada uma recebe um relatório apenas com seu posicionamento com relação às outras participantes	Estimativa de R\$8.000,00 a R\$10.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O primeiro ponto é a revisão das descrições de cargo utilizadas. Como a organização é um organismo dinâmico, as mudanças ocorrem constantemente. Por mais que a descrição de cargo deva ser seguida fielmente pelos seus ocupantes, as necessidades do cargo podem sofrer alterações com o passar do tempo, e por isso a descrição precisa ser revisitada. Essa revisão é feita pelo setor de Recursos Humanos, juntamente com os gestores das áreas, que apontam o que precisa ser alterado ou validam novamente as descrições que já estão em uso.

Como as alterações nas descrições dos cargos influenciam na trilha de carreira da organização, essa também precisa passar por uma revisão. Precisa-se avaliar se o cargo continuará ocupando o mesmo local na trilha de carreira dadas as alterações em sua descrição ou requisitos. Essa ação é realizada pelo setor de Recursos Humanos, levando em consideração fatores como escolaridade, tempo de experiência e área de atuação.

A última ação sugerida é uma pesquisa salarial levando em consideração as cinco maiores empresas do ramo industrial da cidade. Ainda que Chiavenato (2022) estabeleça que

uma pesquisa salarial deve levar em consideração os valores de pelo menos 10 empresas, analisando as 5 maiores da cidade pode ser possível ter uma percepção mais apurada da realidade deste local em específico. Esta proposta foi motivada pelo fato da cidade onde a empresa estudada está situada apresentar uma forte atividade industrial e um mercado muito acirrado. Para essa pesquisa poderá ser feita a contratação de uma empresa especializada em pesquisa salarial específica, que coletará os dados com as empresas participantes, analisará os dados e retornará a cada um seu posicionamento, sem expor os dados sensíveis das participantes.

O plano de ação é importante uma vez que organiza as próximas ações a serem tomadas, criando uma perspectiva de como cada ponto se desdobrará. As sugestões apontadas visam garantir que a organização mantenha suas práticas de gestão de pessoas atualizadas e alinhadas às demandas do mercado e às necessidades dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar a estrutura de cargos e salários da empresa e os objetivos específicos foram descrever a gestão de cargos e salários da empresa e trazer propostas que pudessem contribuir com a dinâmica já estabelecida. Apesar de não ser possível apresentar detalhes sobre a gestão de cargos e salários da empresa, esses objetivos foram alcançados.

A empresa estudada é dividida nos setores administrativo, financeiro, industrial e comercial e a maioria dos colaboradores está lotada no setor industrial. Utiliza descrição de cargos contendo as responsabilidades do cargo, exigência de formação, habilidades e competências exigidas. A empresa também utiliza modelo de remuneração tradicional, com salário base, incentivos e vários benefícios. E por fim, adota modelo de carreira em Y e possui plano de carreira.

Analisando o cenário da empresa constatou-se que o que a teoria recomenda para a gestão eficaz de cargos e salários já é praticado. As descrições de cargo já são usadas, a empresa já se baseia em uma pesquisa salarial e a Trilha de Carreira também é bem definida.

Constatou-se, no entanto, que há a necessidade de alteração da descrição de alguns cargos e também criação ou adequação de outros. Alguns cargos precisam ter sua descrição alterada, com mudança em requisitos de escolaridade, por exemplo. Outros ainda devem ser analisados minuciosamente para que as mudanças sejam feitas de forma precisa.

As alterações nas descrições dos cargos também influenciam na trilha de carreira da organização. Outro fator importante para que o colaborador possa ter o norte de para onde está caminhando em sua trajetória na organização. Assim, se os cargos forem revistos, há a necessidade também de revisão da trilha de carreira. Além disso, pesquisas salariais de mercado são importantes para que a empresa forneça sempre uma remuneração justa, atrativa e competitiva.

Por fim, salienta-se que o acompanhamento com a estrutura do plano de carreira e remuneração deve ser permanente, havendo a necessidade de constante revisão dos documentos. Entende-se que ter essa perspectiva de caminho a ser seguido para galgar o crescimento na empresa é uma ferramenta na estratégia de motivação dos colaboradores, juntamente com uma remuneração bem posicionada se comparada ao mercado.

Compreende-se a relevância do estudo realizado para a empresa, uma vez que é essencial revisitar periodicamente os processos relacionados à área de carreira e remuneração. Isso permite uma análise crítica para verificar se as práticas descritas ainda refletem a realidade atual da empresa e continuam sendo adequadas. A área de carreira e remuneração é profundamente influenciada pelo dinamismo do mercado, portanto, este subsistema não pode permanecer estagnado no que era a realidade da empresa um ou dois anos atrás. Em vez disso, deve evoluir para se alinhar continuamente com as necessidades e expectativas atuais do mercado e dos colaboradores.

Nesse tipo de estudo uma das dificuldades encontradas foi, sob a ótica da observação, compreender a fundo a dinâmica já estabelecida na empresa, para que a análise pudesse ser realizada adequadamente. Como a empresa pode apresentar mudanças em seu cenário futuro de carreira e remuneração, sugere-se que um estudo similar a esse seja realizado novamente em alguns anos.

Do ponto de vista teórico, os resultados do estudo reforçam a perspectiva contemporânea da gestão de pessoas como função estratégica, especialmente no que se refere à integração entre estrutura de cargos, políticas de remuneração e desenvolvimento de carreira. Conforme argumentam Chaves e Martins (2024), sistemas de recursos humanos eficazes são aqueles que apresentam coerência interna e alinhamento com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a evidência de que a empresa já adota práticas consolidadas, como descrição formal de cargos, pesquisa salarial e trilhas de carreira estruturadas, corrobora a literatura que destaca a importância desses elementos para a construção de sistemas de trabalho de alto desempenho. Por outro lado, as necessidades de atualização identificadas no estudo também

dialogam com a ideia de que tais sistemas devem ser dinâmicos e continuamente ajustados às mudanças organizacionais e do ambiente externo.

Sob a ótica gerencial, os achados evidenciam que a manutenção de um plano de cargos e salários estruturado não é suficiente por si só, sendo fundamental a realização de revisões periódicas para garantir sua efetividade. A capacidade de adaptação das políticas de remuneração e carreira é um fator crítico para a retenção de talentos e para o engajamento dos colaboradores. Nesse contexto, as propostas de revisão de descrições de cargos, adequação da trilha de carreira e atualização das pesquisas salariais indicam caminhos gerenciais relevantes para o aprimoramento do sistema existente. Tais ações contribuem para aumentar a transparência, a equidade interna e a competitividade externa da organização, aspectos essenciais em um ambiente marcado por intensas transformações no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador. **Revista Uniabeu**, vol. 6, 2013. Disponível em: <[http://uniabeu.tempsite.ws/publica/index.php/RU/article/view/975/pdf\\_3](http://uniabeu.tempsite.ws/publica/index.php/RU/article/view/975/pdf_3)>. Acesso em: 06 de outubro. de 2013.

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Revista Synthesis Revista Digital Fapam**, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/14/12>. Acesso em: 17 nov. 2023.

BARBOSA, Roger Eduardo. Gestão Estratégica de Pessoas voltada para recrutamento e seleção e cargos e salários. **Revista de Extensão e Iniciação Científica UNIOCIESC**, Joinville, 2016. Disponível em: <https://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/45/55>. <https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/45> . Acesso em: 17 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.html](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.html) . Acesso em: 21 mai. 2024.

CAVALCANTE, Caio de Souza; MARCELINO, Karina Francine. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024, e36841. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/36841/19409> . Acesso em: 16 abr. 2026.

CHAVES, Roseli; MARTINS, Henrique Cordeiro. Do departamento pessoal à gestão por competências: a polaridade entre modelos de gestão de pessoas e seus impactos na remuneração. **Revista de Administração da FUMEC**, v. 23, n. 4, 2024. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/10447> . Acesso em: 16 abril 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. 512 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho - Como Reter Talentos na Organização**. Barueri: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771257/> . Acesso em: 07 jul. 2024.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/> . Acesso em: 21 mai. 2024.

FIORAVANZO, Eduarda, et al. A importância da administração de cargos e Salários nas organizações. **Brazilian Journal Of Business**, [S.L.], v. 2, n. 4, p. 3957-3974, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/21275/16991> . Acesso em: 01 out. 2023.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/> . Acesso em: 05 dez. 2023.

HORTELA, Tais Mara. **Sebrae em Dados - Metalúrgicas**. 09 mai. 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-metalurgicas> . Acesso em: 27 jun. 2024.

MALVESSI, Oscar Luiz; PEREIRA FILHO, João Lins. Remuneração Executiva e o impacto na Geração de Valor. **Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep – Reficont**, Piracicaba, v. 3, n. 1, p. 37-49, 2016. Disponível em: [https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/malvessi\\_-\\_remuneracao\\_executiva\\_e\\_o\\_impacto\\_na\\_geracao\\_de\\_valor\\_0.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/malvessi_-_remuneracao_executiva_e_o_impacto_na_geracao_de_valor_0.pdf). Acesso em: 28 out. 2023.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2016. E-book. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/> . Acesso em: 21 mai. 2024.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/> . Acesso em: 04 jul. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/> . Acesso em: 04 jul. 2024.

MEDEIROS, João B. **Redação Científica: Práticas de Fichamentos, Resumos, Resenhas**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020328. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020328/> . Acesso em: 04 jul. 2024.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Grupo GEN, 1999. E-book. ISBN 9786559770236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770236/> . Acesso em: 21 nov. 2023.

MOREIRA, Patricia Alves et al. Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: a estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios?. **Future Journal**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 03-31, set. 2016. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/275/381> . Acesso em: 15 set. 2023.

OLIVEIRA, Mauro. **Gestão na indústria metal mecânica: por que investir?**. 12 jan. 2023. Disponível em: <https://foccoerp.com.br/blog/gestao-na-industria-metal-mecanica/> . Acesso em: 27 jun. 2024.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. São Paulo: LTr, 2015.

RIO GRANDE DO SUL. **PIB dos municípios do RS em 2019: Produto Interno Bruto (PIB) e Valor Adicionado Bruto (VAB) da Agropecuária, da Indústria e dos Serviços**. 2019.

Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/upload/arquivos//nota-ta-cnica-pib-munica-pios-rs-2019.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Metalurgia, Máquinas e Equipamentos**. Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul. 2021. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/metalurgia-e-maquinas-e-equipamentos> . Acesso em: 01 jul. 2024.

SANTOS, Jordy Lopes dos, et al. Políticas e Práticas de Recursos Humanos: A Percepção de Colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Bancário. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024, e35662. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35662/19154>. Acesso em: 16 abr. 2026.

SEBRAE. **MACROTENDÊNCIAS 2023-2024- Metal mecânico**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2022. Disponível em: [https://inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br/produtos.aspx?id=Macrotendencias-2023-2024-Metalmecanico#state=&session\\_state=80bc45b6-1300-47af-9181-ac3fee06e745&code=aaa4865a-1c71-4207-84ba-9c518998dc80.80bc45b6-1300-47af-9181-ac3fee06e745.38cf3381-6a9b-4be2-bbbc-5a9b7a585602](https://inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br/produtos.aspx?id=Macrotendencias-2023-2024-Metalmecanico#state=&session_state=80bc45b6-1300-47af-9181-ac3fee06e745&code=aaa4865a-1c71-4207-84ba-9c518998dc80.80bc45b6-1300-47af-9181-ac3fee06e745.38cf3381-6a9b-4be2-bbbc-5a9b7a585602) . Acesso em: 26 jun. 2024.

SILVA, Any Caroline da, et al. **A diferença entre salário e remuneração e suas repercussões**. 2023. 50 f. Tese (Doutorado) - Curso de Curso Técnico em Serviços Jurídicos, Etec Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16701> . Acesso em: 24 maio 2024.

TARTAROTI, Leticia Rafaela Ricomi. **Cargos e salários: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial**. 2021. 18 f. Tese (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza, São Carlos, 2021. Disponível em: [http://riccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/8736/1/gestao\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_2021\\_2\\_leticia\\_rafaela\\_ricomi\\_tartaroti\\_cargos\\_e\\_salarios.pdf](http://riccps.eastus2.cloudapp.azure.com/bitstream/123456789/8736/1/gestao_de_recursos_hu_manos_2021_2_leticia_rafaela_ricomi_tartaroti_cargos_e_salarios.pdf) . Acesso em: 27 nov. 2023.

VILAS BOAS, Ana Alice; DETOMI, Bruno; RIBEIRO, Tiago Souza; DAHER, Denilson da Mata; CAMPANHOLLI, Fernando. Gestão de Cargos e Salários em Empresas do Sul de Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX., 2012, Resende. **Anais**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/34816332.pdf> . Acesso em: 17 out. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em; <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=YIN,+Robert+K.+Estudo+de+caso:+>

planejamento+e+m%C3%A9todos.+5.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2015.&ots=-  
mbllyYvA&sig=By015BG-  
5fJwxlyxCblnTS1YXMc&redir\_esc=y#v=onepage&q=YIN%2C%20Robert%20K.%20Estud  
o%20de%20caso%3A%20planejamento%20e%20m%C3%A9todos.%205.%20ed.%20Porto  
%20Alegre%3A%20Bookman%2C%202015.&f=false . Acesso em: 16 abril 2026.