

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA RAQUEL SANFORD VIEIRA LIMA**

**PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS**  
**VISÃO CRÍTICA**

**FORTALEZA**

**1993**

# PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

## VISÃO CRÍTICA

M<sup>a</sup> RAQUEL SANFORD VIEIRA LIMA

MONOGRAFIA SUBMETIDA À  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS,  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA A  
OBTENÇÃO DO GRAU DE  
BACHAREL.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Esta monografia foi analisada pelos membros da comissão de tese abaixo referidos, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel, em Administração e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da FEAC ( Universidade Federal do Ceará )

---

M<sup>a</sup> RAQUEL SANFORD VIEIRA LIMA

Monografia aprovada em: 21 / 12 / 93

---

Prof. Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra  
( Orientador da Monografia )

---

Prof. Fernando Menezes Xavier

---

Prof. Wilson Ribeiro Lins

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, Teresa  
por sua presença.

Ao meu marido, Ricardo  
por tudo.

## AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu pai, Júlio César Viera Lima, fonte da minha inspiração profissional e pessoa por quem tenho profunda admiração. Tendo sido ele, o subsídio fundamental para a realização desse trabalho.

## SUMÁRIO

Síntese .....	09
---------------	----

### PARTE I

Uma Visão Crítica da Atual Situação.....	11
--	----

#### Capítulo 1

Funções Básicas do Plano de Cargos e Salários .....	12
Estabelecimento de Hierarquia.....	12
Determinação da Atribuições de Cada Cargo .....	13
Elaboração de uma Estrutura de Salários.....	14
Fator Motivacional para o Crescimento.....	15

#### Capítulo 2

Situação Atual dos Planos de Cargos e Salários.....	16
A Má Utilização dos P.C.S nas Empresas.....	16
P.C.S. Como Barganha nos Dissídios .....	17
A Sofisticação Complicando as Funções.....	19
Um Bom Recurso Sendo Mal Utilizado.....	20

#### Capítulo 3

Visão das Organizações Públicas.....	21
C.I.S.E. Aprovado pelo Min. do Trabalho.....	23
Readaptação de Funções .....	24

#### Capítulo 4

A Visão das Organizações Privadas.....	25
--	----

## Capítulo 5

Simplificação x Sofisticação .....	27
------------------------------------	----

## Capítulo 6

Escalonamento Vertical e Horizontal.....	29
--	----

Cargos Efetivos e Cargos em Comissão .....	30
--	----

Recrutamento, Treinamento e Seleção .....	31
---	----

## Capítulo 7

A Inflação como Fator de Influência.....	32
--	----

## PARTE II

### Esboço de um P.C.S.

Introdução .....	34
------------------	----

Ordenamento dos Grupos, Classes e Faixas de Níveis Salariais.....	35
---	----

Descrição dos Cargos .....	37
----------------------------	----

Justificativa .....	53
---------------------	----

Bibliografia .....	54
--------------------	----

## SÍNTESE

Uma das idéias de desenvolvimento do trabalho gira em torno da má utilização de planos de classificação de cargos nas empresas. É um recurso da administração científica, que costuma ser usado nos dissídios coletivos entre patrões e empregados, geralmente como barganha na concessão de aumento de salários e não para estabelecer uma organização coerente das funções para o qual foi criado.

Esse instrumento ( P.C.C ) pretende estabelecer uma hierarquia detalhada e desenvolver nos empregados uma motivação definida para sua carreira na empresa.

Embora as promessas de novos planos de cargos sejam mais freqüentes no serviço público, eles agora também aparecem nas negociações entre sindicatos fortemente organizados e a classe patronal, que enxerga nos planos de cargos uma maneira de aumentar a produtividade de suas empresas.

Este trabalho se desenvolverá, também, na comparação entre os planos de cargos sofisticados e outros de estruturas mais simples que atendem melhor os fins a que se destinam.

Alguns técnicos tendem a exagerar na elaboração de um plano de cargos e salários, estabelecendo minúcias que só fazem complicar e tirar o valor real dessa técnica que é deixar claro o caminho que o empregado tem a cumprir para seguir com sucesso a carreira.

Outro aspecto visto é o que trata das várias tentativas encontradas para permitir um escalonamento vertical do empregado na sua carreira e os



recursos frustrados de se estabelecer um critério racional e lógico para a progressão horizontal.

Foram salientadas no parágrafo anterior as dificuldades do administrador ao se defrontar com um plano de cargos complicado e cheio de detalhes. Os critérios para promoção, quer horizontal ou vertical geralmente são muito subjetivos e levam comumente a que o chefe tenda a cometer injustiças na aferição do valor de seus subordinados.

A inflação é outro fator que exerce grande influência sobre os planos de cargos e salários ao estabelecer uma variação salarial muito pequena entre um e outro nível de remuneração, obrigando o administrador chefe a constantemente modificar seus padrões de referência.

Uma promoção no emprego que signifique um aumento salarial de pouca monta não despertará no empregado nenhuma motivação para que sua produção melhore, decorrendo daí o fracasso do plano.

Vem sendo comum, por isso, a criação de vários tipos de benefícios tais como tickets refeição, planos de saúde, creches, auxílio natalidade, etc.

## **PARTE I**

### **UMA VISÃO CRÍTICA DA ATUAL SITUAÇÃO**

# CAPÍTULO 1

## Funções Básicas do Plano de Cargos e Salários

### Estabelecimento de Hierarquia

A hierarquia em qualquer atividade humana de grupos organizados é função essencial para sua existência sem o qual os objetivos pretendidos jamais serão alcançados e se tanto conseguir, será a custa de enormes e ingentes sacrifícios.

Se não houver o comandante, o chefe, o dirigente, uma família, para citar apenas o núcleo mater da sociedade, jamais subsistirá e aí haverá o caos pois ninguém se entenderá com os seus integrantes fazendo tarefas contraditórias ou não fazendo nada, pois não haverá responsabilidades nem responsáveis.

Um navio, um avião, um trem, todos têm seu comandante, o seu substituto eventual e as demais funções estarão sempre bem definidas, sem o que jamais chegarão aos seus destinos.

Quanto mais importante o agrupamento mais se faz sentir a hierarquia.

## **Determinação das Atribuições de cada Cargo**

A hierarquia se faz com um conjunto de regras e normas com atribuições definidas para cada um e suas linhas de decisão são claramente delineadas.

Um plano de cargos e salários bem feito pode ser um instrumento muito necessário à vida das organizações.

Ele é composto de carreiras onde estão previstos desde a função ou cargo inicial do empregado até o cargo maior que ele poderá desempenhar.

Cada cargo tem suas atribuições bem definidas, com linha de acesso ao cargo imediatamente superior; sua jornada de trabalho; suas atribuições específicas e gerais, bem como a faixa salarial a ser atingida.

Deve conter também uma relação de cargos especiais chamados de confiança onde o acesso se fará naturalmente pela indicação pura e simples dos principais dirigentes e envolverá quase sempre funções de chefia e/ou assessoramento.

Estes cargos também deverão manter uma escala hierárquica e o acesso à ela se fará mediante a escolha pessoal dos dirigentes.

## **Elaboração de uma Estrutura de Salários**

Para cada cargo efetivo haverá uma faixa salarial com níveis de remuneração ordenados em escala funcional que possibilitam o empregado, mediante o atendimento de certas regras, atingi-las durante sua vida funcional.

Os níveis salariais deverão corresponder a valores que, respeitadas as conveniências da empresa, possam despertar nos empregados desejo de atingi-los.

Numa economia inflacionária como a nossa, tais valores devem ser corrigidos periodicamente quando a lei determinar ou quando se fizer necessário, aplicando-se os índices ou correção, sempre os mesmos para todos os níveis de modo a manter a diferença real entre eles.

O plano de cargos e salários, como já foi informado, deve conter regras simples e claras e com amplo conhecimento dele por todos os empregados, de modo a não deixar dúvidas quanto à sua aplicação.

Algumas empresas se preocupam em manter certo sigilo quanto a sua política de pessoal e com isso criam nos empregados que não tem acesso ao plano uma certa desconfiança, produzindo reclamações infundadas que geralmente levam a aborrecimentos recíprocos.

## **Fator Motivacional para o Crescimento**

A sobrevivência do plano de cargos e salários na empresa como motivação ao desempenho dos funcionários está condicionada a diversos fatores, como a facilidade na linha de acesso aos cargos superiores, mas, principalmente, aos níveis de remuneração que ele apresenta.

Certas empresas acrescentam aos valores que pagam como salário algumas vantagens como ticket - refeição, cestas básicas de alimentação, planos de saúde, seguros, etc. Mas devem sempre ter o cuidado para que o seu plano de cargos não deixe de representar o principal fator de motivação do empregado. Daí recomendá-se que a diferença entre um e outro nível de remuneração represente sempre um sugestivo fator motivacional.

## **CAPÍTULO 2**

### **Situação Atual dos Planos de Cargos e Salários**

#### **A Má Utilização dos P.C.S nas Empresas**

Com a criação de vantagens adicionais aos salários de que já nos referimos no capítulo anterior, tais como ticket - refeição, cestas básicas de alimentação, planos de saúde, etc., verifica-se uma tendência de enfraquecimento dos planos de cargos e salários. A justificativa aparente é a de dar mais motivação ao empregado com um tipo de salário indireto. Mas significa tão somente a fuga dos encargos sociais que as leis salariais exigem e que representam um apreciável item nas despesas de pessoal. Todos sabem que um aumento de mil cruzeiros no salário do empregado representa igual ou maior valor de encargo para a empresa.

Desse modo, nada mais interessante que acrescentar-se vantagens indiretas como as enunciadas acima já que não trazem as despesas adicionais conforme já foi referido.

Essa tem sido a principal causa dos desprestígio que o nosso instrumento vem sofrendo ao longo de sua existência.

## **P.C.S. Como Barganha nos Dissídios**

Por outro lado, as vantagens já enumeradas de ter o plano como forte argumento motivacional aos empregados tem sofrido certas distorções por ocasião dos dissídios coletivos entre empregados e patrões, no aniversário de suas data-base, quando são discutidas o reajuste e a recomposição salarial das categorias profissionais.

Tem sido comum, principalmente nas empresas ligadas ao setor público, constar da pauta de reivindicações dos sindicatos a reforma do plano de cargos e salários. Não está em jogo aí, como parece, as regras e normas do plano, mas tão somente um item novo a se conseguir mais alguma coisa do que pura e simplesmente a recomposição salarial em face da inflação. Além do fator produtividade que figura em toda pauta de reivindicações, surge agora o pleito da adoção de um novo plano de cargos. Fica claro que nessa revisão de plano de cargos e salários o que se pretende é uma revisão de faixa salarial e nunca correção de regras que alterem para cima ou para baixo principalmente essa, o posicionamento das classes no referido plano.

É fácil ler ou ouvir no noticiário dos jornais e televisões esse tipo de pleito, principalmente de categorias que já chegaram ao ponto mais crucial de suas lutas: a greve.

Isto tem sido possível porque os planos não têm guardado um fator importante de suas elaborações: faixas salariais espaçadas e atraentes onde a promoção justifique de fato um atrativo. Uma função que não representa pelo menos 5% ( cinco por cento ) de aumento efetivo na remuneração do empregado não lhe trará nenhum interesse em produzir mais, em se interessar pelo sucesso



de sua empresa ou de procurar desempenhar suas funções buscando obter a maior produtividade possível.

## **A Sofisticação Complicando as Funções**

O insucesso dos atuais P.C.S decorre de sua elaboração quase sempre com muitas regras adotando terminologia importada. É comum cargos onde os termos **Senior** e **Junior** proliferam no estabelecimento de intercalação de classes, substituindo as prosaicas letras **A, B e C**, os algarismos romanos **I, II e III**.

Para diferenciar de planos já existentes substitui-se o velho termo "escriturário" por outros de linguagem mais moderna como agente de administração, assistente administrativo ou coisas assim. Para designar o chefe de seção foi criado o termo supervisor que embora mais geral não assegura o título de chefe de seção ou setor onde a própria palavra chefe por si só já é uma motivação para o empregado.

Criaram várias linhas de acesso aos cargos mais elevados, fragmentando a base com cargos afins com denominação e atribuição muito parecidas. Para provar a situação e no afã de justificar a criação de novas classes, dão-lhes faixas salariais diferentes o que provoca brigas internas e criam-se insatisfações generalizadas, passando assim o plano de um instrumento de motivação do empregado para o inverso, um foco de insatisfações generalizadas.

## **Um Bom Recurso Sendo Mal Utilizado**

Toda norma deve ser simples, clara e transparente. Não deve conter muitos penduricalhos acrescentados para parecer moderna. Se isso ocorrer, caracteriza o mal aproveitamento de um extraordinário recurso de administração de pessoal.

## CAPÍTULO 3

### Visão das Organizações Públicas

No Serviço Público, onde o poder de mando é muito diluído, os planos de classificação de cargos proliferam com bastante frequência cheios de detalhes e de apêndices que quase sempre complicam no lugar de simplificar. Principalmente ali, as normas devem ser claras, precisas, a não deixar nenhuma dúvida, já que, para esclarecer qualquer ponto controverso, há necessidade sempre de muito tempo e burocracia. Infelizmente é nesta área onde se registram as maiores aberrações nos P. C. S.

Começa com o corporativismo existente no próprio órgão onde a sua atividade básica é argumento principal para que sejam cometidas algumas distorções nos seus planos. Se o órgão tem como principal atividade a função técnica, os cargos vinculados a essa carreira são excessivamente valorizados em detrimento de outras atividades que mesmo tão importantes como aquelas não merecem o mesmo destaque e principalmente a mesma faixa salarial.

Por outro lado, na aferição do mérito para a promoção existe sempre a qualificação para cima. Isto é, raciocinando que a empresa não é sua todo chefe assegura a seus subordinados merecimento máximo. A tônica vigente é de que o chefe muito consciente e zeloso, que ofereça realmente o merecimento de cada um, prejudica seus funcionários a lhes atribuir notas justas e a maioria assim não procede dando o merecimento máximo aos seus funcionários, o que implica sempre na promoção dos mais antigos. Como o primeiro critério de

desempate nas promoções é o tempo de serviço e todos merecem a nota maior, o mais antigo, e não o melhor, é sempre o promovido.

Outro fator que distorce o plano de cargos é a política salarial do governo. Como os salários estão sempre abaixo da inflação, rapidamente os níveis iniciais de faixa salarial de categorias mais baixas são fundidas em uma só, pois o salário mínimo as vão absorvendo.

Nessa situação, o círculo se fecha e voltam os sindicatos e as associações de classe a solicitarem uma revisão nos planos de cargos.

Na atual política salarial do governo, onde os índices de reajustes só são obrigatórios até as classes com valores de remuneração de no máximo seis salários mínimos, acima disso somente mediante negociação a situação se inverte a do caso anterior. Os níveis mais altos vão sendo achatados, perdendo com isso os valores de promoção e, conseqüentemente, o fator motivacional que dever prevalecer em todo o plano.

## **C.I.S.E - Aprovado pelo Min. do Trabalho**

Os planos de classificação de cargos devem ser aprovados pelo Ministério do Trabalho nas empresas privadas e no Ministério respectivo a que estiver vinculado no caso das estatais. Para os funcionários da administração direta o plano de cargos é baixado por ato do presidente da república e publicado no diário oficial da união.

Geralmente por implicar em aumentos salariais, esses planos do serviço público são submetidos aos órgãos orçamentários da união e no caso das estatais a CISE = Comissão Interministerial dos Salários das Estatais.

## **Readaptação de Funções**

Dado a natureza que possui o funcionário público de estabilidade no emprego, ocorre com frequência nessa área uma distorção que pouco se verifica nas empresas privadas. É a readaptação de função criada especificamente para aproveitamento de funcionários que por qualquer motivo se mostrarem inaptos para exercerem o cargo no qual estão enquadrados. Essa situação foi criada especificamente para aqueles funcionários que por acidente no trabalho, perderam a capacidade de exercer suas funções. São submetidos à profissionais médicos, psicólogos e assistentes sociais e treinamentos intensivos, a seguir colocados a exercer novos cargos de mesma similitude, isto é com faixa salarial semelhantes e mesmo nível de conhecimento exigidas para o cargo anterior. O INSS-Instituto Nacional de Seguridade Social-possui um centro de readaptação que atende a esse tipo de readaptação de função.

No entanto, o mais comum no serviço público é a readaptação de função pleiteada por funcionários que se julgam executando funções acima daquelas previstas para o seu cargo. Chama-se esse caso de desvio de função, que tornou-se uma praga, ocasionado exatamente pela falta de apego aos bens públicos por parte dos seus dirigentes.

Ocorre sempre que depois de readaptado se torna mau funcionário, com rendimento escasso, obrigando sempre ao aumento do número de funcionários para dar conta das atribuições da repartição. O círculo aí também é fechado, pois como há necessidade de mais funcionários os vencimentos são baixos, eles não produzem por isso e mais trabalhadores são contratados, tornando um grave e crônico problema nacional. Os quadros de pessoal do serviço público são permanentemente exagerados e por isso tem uma péssima remuneração.

## CAPÍTULO 4

### A Visão das Organizações Privadas

A maioria dos problemas que um plano de cargos e salários apresenta no serviço público não tem vez na área das empresas privadas. A estabilidade nessa área é circunscrita em alguns casos isolados, mercê dos acordos entre sindicatos e patrões e sempre por períodos nunca superiores a seis meses.

O empregado que não se adapta à função é sumariamente despedido, sendo admitido outro em seu lugar. Os quadros de pessoal são enxutos porque os custos de produção tendem a ser os mais baixos possíveis.

O dono da empresa está sempre por perto e conseqüentemente com seu poder absoluto de decisão, adota de imediato a providência que o caso requer.

Não é comum na área privada os sindicatos pleitearem novos planos de cargos e salários. Os P.C.S das empresas privadas são sempre bem simples, com linha de acesso definida e com o mérito sendo aferido diretamente por quem tem poder de promover.

A readaptação de função é um caso bastante raro, só ocorrendo quando o empregado apresenta possibilidades reais de exercer a nova função com capacidade plena e isso depois de exauridas todas as possibilidades dos



Centros de Reabilitação do INSS, quando o custo do empregado é zero e o seu aproveitamento pode se enquadrar dentro aqueles que a lei ( no caso do deficiente físico ) alguns benefícios à empresa que os atenderem.

Os planos de cargos e salários dessas empresas não contêm nenhuma sofisticação, eles são simples e possuem regras de promoção que atendem exclusivamente ao mérito aferido pelos chefes, com a aquiescência do patrão.

## CAPÍTULO 5

### SIMPLIFICAÇÃO x SOFISTICAÇÃO

#### **Simplificação**

Um P.C.S para funcionar bem deve conter apenas normas genéricas, com tratamento igual para todos. A justiça do trabalho tem mostrado na prática uma tendência de ficar ao lado do empregado nas suas pendências com o patrão. A empresa portanto deve ter o cuidado para não assegurar normas escritas que por suas imperfeições podem lhe trazer enormes prejuízos.

Os cargos devem ter denominação usual e suas atribuições escritas com clareza para não gerar dúvidas. Às vezes, a falta de um detalhe não escrito enseja os advogados do sindicato pleitearem direitos e vantagens que não estavam implícitas no contrato de trabalho.

Não deve haver registro de que o empregado terá acesso a cargo superior. Isto deve ser sentido pois é implícito que um bom mecânico, por exemplo, não aspire vir a ser um contra-mestre ou nem mestre-geral. Sendo um bom profissional haverá interesse de ambas as partes de progresso.

As especificações de classe devem ser genéricas e o mais abrangente possíveis.

Os requisitos básicos de admissão devem ser claros e realmente exigidos quando de novas admissões.

## **Sofisticação**

Planos sofisticados, além de exigirem um técnico especializado para administra-los, são aconselháveis para empresas sofisticadas, principalmente do governo e/ou por eles administradas.

Geralmente os processos seletivos efetuadas mediante concurso público assegurando uma boa mão-de-obra eliminando de princípio parte dos problemas relação futura entre empregado e empresa.

O mérito para promoção nas classes deve conter regras simples, claras e se possível radicais. Por exemplo: somente poderão ser promovidos anualmente 20% ( vinte por cento ) dos ocupantes dos cargos.

Nos planos mais complexos, deve ser evitado o estabelecimento de funções assemelhadas com classes diferenciadas.

Isso se verifica sobretudo quando os legisladores são pressionados pelo corporativismo de classes dominantes na empresa que exigem tratamento diferenciado.

Um bom advogado é tão útil em qualquer empresa quanto um engenheiro. Mesmo que essa empresa tenha por objetivo a produção de bens tecnológicos, por exemplo.

## CAPÍTULO 6

### Escalonamento Vertical e Horizontal

A regra básica adotada em qualquer plano é de promoção na própria classe e acesso para as classes superiores.

Nas promoções dentro do próprio cargo, por exemplo passam de Escrivário A-1 para Escrivário A-2 a regra estabelecida é do aferimento do mérito através de formulários distribuídos entre os chefes imediatos que na maioria das vezes trazem conceitos muito subjetivos que terminam, no serviço público principalmente, por atribuir pontos máximos a um grande número de empregados exatamente pela dificuldade real de se aquilatar determinados valores ou ainda para não prejudicar os amigos já que sabe-se que outros chefes usam critérios paternalísticos para aferir o mérito.

Nesses casos é sempre boa idéia estabelecer que somente um determinado percentual pode merecer nota máxima, e quando isso ocorrer, justificar do próprio punho.

## **Cargos Efetivos e Cargos em Comissão**

O estabelecimento de funções gratificadas ou cargos em comissão asseguram um critério mais justo de promoção, pois o exercício desses cargos exige mais responsabilidade e eficiência cujo rendimento todos têm oportunidade de verificar e um mal resultado permite facilmente a substituição do cargo.

Nos cargos efetivos, a premissa é que o desenvolvimento normal do empregado na carreira além de representar despesas de pouco vulto, serve como motivação para um bom rendimento.

## **Recrutamento, Treinamento e Seleção**

Um dos fatores que mais influenciam na administração de um bom plano de cargos e salários é o de que o recrutamento e a seleção se façam de uma maneira correta, e selecione realmente os melhores.

Um treinamento de integração na empresa bem feito é outro fator de bons resultados.

Passado o período de carência ou probatório o acompanhamento se fará pelos chefes e se tornará mais fácil após algum tempo e os supervisores proporão suas promoções.

Não deve haver em nenhuma oportunidade relaxamento no acompanhamento dos empregados. Para isso é necessário que o plano de cargos seja bem feito, flexível e que permita motivar o empregado.

## CAPÍTULO 7

### A Inflação como Fator de Influência

A inflação brasileira é um mal que todos nós devemos nos acostumar, queiramos ou não.

Apesar das leis salariais que estabelecem uma correção, embora defasada dos salários, há necessidade de que ao se estabelecer faixas salariais, exista uma diferença substancial entre um nível e outro de remuneração estimulando a disputa pelas promoções.

Entretanto, a própria lei, ao estabelecer a correção integral ( esta de quatro em quatro meses ) somente até 6 ( seis ) salários mínimos, traz problemas àqueles que estão posicionados em níveis de remuneração situados acima desse teto. Em pouco tempo, se não forem adotadas providencias, estarão sem eficácia qualquer regulamento de promoções para esse pessoal.

Houve tempo no serviço público que os níveis iniciais foram se fundindo de tal forma pela inflação que chegaram os níveis 1 a 16 a serem fundidos em um só o 17 - que tornou-se o inicial de todas as carreiras. Isto hoje ainda é comum, principalmente em alguns Estados e Municípios do País.

Como se vê, a inflação não traz somente prejuízos e problemas aos assalariados, mas também aos que administram planos de cargos e salários.

## **PARTE II**

### **ESBOÇO DE UM P.C.S.**



## INTRODUÇÃO

O trabalho representado nesta segunda parte é uma tentativa de se estabelecer um esboço de um plano de cargos e salários para uma empresa de médio porte, aproveitando-se a experiência obtida com o fracasso de Planos que por sua grande complexidade tornam-se inexecutáveis.

Conforme foi afirmado, trata-se apenas de um esboço, uma vez que não se tem a pretensão e a ousadia de apresentar um plano completo, mesmo porque o tempo disponível é curto e a falta de maiores subsídios e até mesmo de uma equipe bem treinada, faria com que a essa pretensão se tornasse irrealizável.

Defende-se a simplicidade dos planos de cargos, uma vez que é notório que os seus problemas são de muito mais fácil solução que os apresentados pelos demais.

Por ser apenas um esboço e podendo tomar formas diversas e ainda por ser simples, ele pode ser aproveitado por um grande número de empresas.

**ORDENAMENTO DOS GRUPOS, CLASSES E FAIXAS DE NÍVEIS  
SALARIAIS**

**1.0 GRUPO ADMINISTRATIVO**

1.1. Auxiliar A.....	01/03
1.2. Auxiliar B.....	04/06
1.3. Escriturário A.....	07/09
1.4. Escriturário B.....	10/12
1.5. Chefe de Seção.....	13/15

**2.0 GRUPO DE SERVIÇOS GERAIS**

2.1 Auxiliar A.....	01/03
2.2 Auxiliar B.....	04/06
2.3. Encarregado de Serviços Gerais.....	07/09

**3.0 GRUPO MECÂNICA**

3.1. Auxiliar A.....	01/03
3.2. Auxiliar B.....	04/06
3.3. Mecânico A.....	07/09
3.4. Mecânico B.....	10/12
3.5. Chefe de Seção.....	13/15

**4.0 GRUPO ELETRICIDADE**

4.1. Auxiliar A.....	01/03
4.2. Auxiliar B.....	04/06
4.3. Eletricista A.....	07/09
4.4. Eletricista B.....	10/12
4.5. Chefe de Seção.....	13/15

## 5.0 GRUPO METALÚRGICO

5.1. Auxiliar A.....	01/03
5.2. Auxiliar B.....	04/06
5.3. Metalúrgico A.....	07/09
5.4. Metalúrgico B.....	10/12
5.5. Chefe de Seção.....	13/15

## 6.0 GRUPO TÉCNICO ESPECIALIZADO

6.1. Técnico Especializado A.....	16/18
6.2. Técnico Especializado B.....	19/21
6.3. Técnico Especializado C.....	22/25

## **DESCRIÇÃO DOS CARGOS**

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

01/06

## RECRUTAMENTO

- Área Externa com nível de conhecimento equivalente.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar trabalhos internos e externos ao escritório, coletando e entregando correspondências, documentos, encomendas e efetuando tarefas administrativas simples e rotineiras.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

**DENOMINAÇÃO**

**FAIXA DE NÍVEIS**

**ESCRITURÁRIO**

**07/12**

**RECRUTAMENTO**

- Área interna, preferencialmente de Auxiliar Administrativo-B, ou externa, com nível de conhecimento equivalente.

**SELEÇÃO**

- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

**SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES**

- Executar tarefas de administração em geral e efetuar trabalhos datilográficos.

**JORNADA DE TRABALHO**

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## Faixa de Níveis

CHEFE DE SEÇÃO

12/15

## RECRUTAMENTO

- Área interna, exclusivamente do cargo de Escriturário-B, ou externa, com nível de conhecimento equivalente e experiência.

## SELEÇÃO

- Teste de capacitação profissional
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Supervisionar, orientar, distribuir, programar, fiscalizar a nível de grupo e executar serviços relativos à administração em geral coordenando as atividades do seu setor.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

01/06

## RECRUTAMENTO

-Recrutamento de área interna ou externa e nível de conhecimento equivalente.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar, sob supervisão, trabalhos de natureza rudimentar, de faxina em geral, de carga e descarga ou condução de materiais ou mercadorias.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias



## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

ENCARREGADO DE SERVIÇOS GERAIS

07/09

## RECRUTAMENTO

- Área interna, preferencialmente do cargo de Auxiliar de Serviços Gerais-B, ou externa, com nível de conhecimento equivalente.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Coordenar, distribuir e fiscalizar seus subordinados e executar trabalhos relativos aos serviços em geral.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

AUXILIAR MECÂNICO

01/06

### RECRUTAMENTO

- Área externa ou interna com nível de conhecimento equivalente.

### SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde

### SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Auxiliar os mecânicos na execução de trabalhos da área, executando tarefas de menor complexidade.

### JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

DENOMINAÇÃO

FAIXA DE NÍVEIS

MECÂNICO

07/12

#### RECRUTAMENTO

- Área interna, preferencialmente de Auxiliar Mecânico, ou externa, com experiência.

#### SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

#### SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar, à vista de catálogos, desenhos técnicos e instruções, trabalhos especializados de manutenção, reparação, confecção, ajustagem, regulagem, montagem e acabamento de peças, ferramentas, máquinas, motores e equipamentos mecânicos em geral.

#### JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

CHEFE DE SEÇÃO MECÂNICA

12/15

## RECRUTAMENTO

- Área interna, exclusivamente de Mecânico-B, ou externa, com nível médio e experiência.

## SELEÇÃO

- Teste de capacitação profissional
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Supervisionar, orientar, distribuir, programar, fiscalizar a nível de grupo e executar serviços relativos à mecânica em geral, coordenando as atividades do seu setor.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

AUXILIAR ELETRICISTA

01/06

## RECRUTAMENTO

- Área interna ou externa com nível de conhecimento equivalente.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Auxiliar os eletricistas na execução de trabalhos da área, executando tarefas de menor complexidade.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

ELETRICISTA

07/12

## RECRUTAMENTO

- Área interna, preferencialmente de Auxiliar Eletricista, ou externa, com experiência.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar, à vista de catálogos, desenhos técnicos e instruções, trabalhos especializados de instalação, reparação e manutenção da rede aérea, de aparelhos máquinas, instrumentos de medição, transformadores e outros.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

CHEFE DE SEÇÃO ELETRICIDADE

12/15

## RECRUTAMENTO

- Área interna, exclusivamente de Eletricista-B, ou externa, com nível médio e experiência.

## SELEÇÃO

- Teste de capacitação profissional
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Supervisionar, orientar, distribuir, programar, fiscalizar a nível de grupo e executar serviços relativos à eletricidade em geral, coordenando as atividades do seu setor.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

**DENOMINAÇÃO**

**FAIXA DE NÍVEIS**

**AUXILIAR METALÚRGICO**

**01/06**

**RECRUTAMENTO**

- Área interna ou externa com nível de conhecimento equivalente.

**SELEÇÃO**

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde

**SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES**

- Auxiliar os metalúrgicos na execução de trabalhos da área, executando tarefas de menor complexidade.

**JORNADA DE TRABALHO**

- 8 horas diárias



DENOMINAÇÃO

FAIXA DE NÍVEIS

METALÚRGICO

07/12

RECRUTAMENTO

- Área interna, preferencialmente de Auxiliar Metalúrgico, ou externa, com experiência.

SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar, à vista de catálogos, desenhos técnicos, croquis e instruções, trabalhos especializados de fundição, soldagem, forjamento, estamparia, ferraria, serralheria, funilaria e caldeiraria.

JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

CHEFE DE SEÇÃO METALÚRGICA

12/15

## RECRUTAMENTO

- Área interna, exclusivamente de Metalúrgico-B, ou externa, com nível médio e experiência.

## SELEÇÃO

- Teste de capacitação profissional
- Exame psicológico
- Exame de saúde
- Treinamento

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Supervisionar, orientar, distribuir, programar, fiscalizar a nível de grupo e executar serviços relativos à metalurgia em geral, coordenando as atividades de seu setor.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## DENOMINAÇÃO

## FAIXA DE NÍVEIS

TÉCNICO ESPECIALIZADO

16/25

## RECRUTAMENTO

- Área interna ou externa com nível superior e experiência na área desejada.

## SELEÇÃO

- Exame de suficiência
- Exame psicológico
- Exame de saúde

## SÍNTESE DAS ATRIBUIÇÕES

- Executar, supervisionar e controlar tarefas inerentes a sua formação profissional.

## JORNADA DE TRABALHO

- 8 horas diárias

## JUSTIFICATIVA

No modelo de planos em causa, procura-se adotar linhas mais simples possíveis de promoção e acesso.

Para cada grupo está delineada toda a carreira do empregado. Poderá ele no decorrer de sua vida empregatícia, começando como auxiliar, chegar a chefe de seção mercê de seus próprios méritos.

Para a classe de Técnico Especializado, aí compreendendo os profissionais de nível superior, para os quais será exigido o curso universitário, o acesso poderá ser feito através de recrutamento interno, mas preferencialmente de recrutamento externo.

Nessa classe estarão o Contador, o Advogado, o Engenheiro e outros profissionais que a empresa venha a precisar.

O detalhe importante do plano é de que foi criado o cargo de Chefe de Seção, premiando aqueles empregados que mais se destaquem em suas atividades, podendo assim ascender ao cargo de chefia de seus colegas.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Revistas e Jornais sobre atualidades  
Edições dos anos de 1992 e 1993
  
2. P.C.S. - Ministério dos Transportes Rede Ferroviária Federal S.A.  
Edição Revisada 1988
  
3. P.C.S. - Central Brasileira de Trêns Urbanos  
Edição 1989