



UNIFEOb

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

**SEBRAE - SC (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e  
Pequenas Empresas de Santa Catarina)**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**  
**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**  
**SEBRAE - SC (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e**  
**Pequenas Empresas de Santa Catarina)**

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS  
– PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA BUENO

ESTUDANTES:

Giovana Chiodeto Teixeira da Silva, RA 1012019200307  
Priscila Daniel Abreu, RA 1012019200306

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	3
3. PROJETO INTEGRADO .....	4
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA .....	4
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	4
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS .....	5
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS ....	6
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	6
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO .....	8
4. CONCLUSÃO .....	9
REFERÊNCIAS .....	10
ANEXOS .....	12

# 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é demonstrar o funcionamento e a estrutura do plano de cargos e salários da empresa. A empresa escolhida foi o SEBRAE de Santa Catarina - SC (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que é uma entidade privada sem fins lucrativos e muito presente na vida dos brasileiros. Todas as unidades de estudo deste semestre foram muito significativas e nos ajudaram no desenvolvimento do projeto interdisciplinar. Os dados foram retirados e baseados no documento “Estrutura Remuneratória” disponibilizado no site da própria empresa. Todo o conteúdo utilizado, encontra-se em anexo.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O SEBRAE tem como objetivo dar apoio aos pequenos negócios de todo o País. Sua sede fica em Brasília –DF, onde são criadas todas as diretrizes e prioridades de atuação, e para atender todas as regiões, contam com Pontos de Atendimento em todos os Estados. Os pontos de atendimento recebem as coordenadas da Sede Nacional e ajustam as ações de acordo com a realidade regional e as diretrizes. O SEBRAE é conhecido por ser um agente de capacitação e desenvolvimento, que trabalha para estimular o empreendedorismo, trazendo não somente a competitividade, mas também a sustentabilidade dos empreendimentos, desde o primeiro negócio até empresas que buscam outras oportunidades no mercado. Tem como foco acelerar os processos de formalização econômica e fortalecer o empreendedorismo.

Sede Nacional:

Razão Social: SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

CNPJ:00.330.845/0001-45

Endereço da Sede Nacional: SGAS –Quadra 605 –Conjunto A –Asa Sul

CEP: 70200-904 –Brasília -DF

Regional:

Razão Social: SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina)

Endereço Regional: Av. Rio Branco, 611, Centro.

CEP 88015-203 - Florianópolis - SC

Telefone: (48) 3221-0800

Site: [www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA**

##### **3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

O plano de cargos e salários é uma ferramenta fundamental para se definir e organizar uma estrutura de cargos e salários. Com foco no bem-estar interno e externo, de acordo com suas descrições das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e seus níveis salariais. Onde seu objetivo é alocar os funcionários nos cargos correspondentes de acordo com suas características e competências.

Para um plano de cargos e salários é preciso primeiramente conhecer algumas etapas básicas, como análise dos cargos onde será definido os requisitos físicos e mentais, condições ambientais e quais as exigências para ocupar a vaga; a descrição dos cargos informará onde, como, quando e o que será realizado; a avaliação dos cargos atribui um valor para cada função/cargo de acordo com sua relevância; e a pesquisa salarial busca saber os valores pagos por outras empresas em cargos semelhantes. Com base nisso é definido a remuneração do trabalho.

De acordo com o site <https://transparencia.sebrae.com.br> o modelo adotado pela empresa é o de gestão por competência e desempenho, e cargos chamados de espaços ocupacionais, contendo dois níveis um de nível médio e outro Superior, onde os cargos

são definidos a partir do grau de responsabilidade, na complexidade das tarefas e na importância para os resultados da empresa.

São denominados de espaços ocupacionais os cargos de Assistente e Analista Técnico.

Os espaços ocupacionais contêm uma remuneração fixa e tem dez possibilidades de aumento salarial, chamados de steps.

E também é utilizado a função de confiança que é delegado a Gerente, Coordenador Regional, Assessor da Diretoria Executiva, Secretária Executiva e Assessor do Conselho Deliberativo Estadual - CDE.

### 3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

A descrição dos cargos descreve o que será realizado, como irá executá-lo, às exigências e por que está realizando.

Uma descrição de cargos bem elaborada ajuda para uma boa análise de cargos futuros e contribui para uma política de cargos e salários justa e motivadora.

Cada cargo tem suas exigências, conforme o grau de responsabilidade mais requisitos são exigidos.

Assistente tendo dois níveis (I e II), ambos possuem como requisito somente o ensino médio completo.

Onde sua função desenvolve atividades operacionais e administrativas, faz toda a parte de suporte técnico-administrativo, independentemente de onde atuam.

Analista Técnico contém três níveis (I, II e III).

**Analista Técnico:** Ensino superior completo.

**Analista Técnico II:** Ensino superior completo e pós-graduação.

**Analista Técnico III:** Ensino superior completo e pós-graduação. Experiência em coordenação e gerenciamento de projetos ou equipes.

Atuam na formulação e implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos possuem graus de responsabilidade e de autonomia diferenciados, independentemente de onde atuam.

São funções de confiança indicadas pelo Diretor Superintendente:

“**Gerente:** planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades da Unidade, mobilizando esforços das pessoas que compõem sua equipe para propósitos

comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias e os resultados do SEBRAE/SC.

**Coordenador Regional:** responsável pela representação, operação e negócios do SEBRAE/SC em uma determinada região do Estado.

**Assessor da Diretoria Executiva:** principal atribuição assessorar a implementação da estratégia do SEBRAE/SC, definindo prioridades e orientando ações necessárias ao atendimento dos objetivos estratégicos da Diretoria Executiva.

**Secretária Executiva:** secretariar a Superintendência e as diretorias, apoiando nos assuntos que envolvam inclusive o Conselho Deliberativo Estadual. ”

E a função indicada pelo Presidente do Conselho Deliberativo Estadual - CDE:

“**Assessor do Presidente CDE:** acompanhar os indicadores de desempenho e resultados do SEBRAE/SC;”

## 3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS

### 3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Essa Unidade de estudo, nos ajudou a entender e identificar as etapas que envolvem o processo de recrutamento e seleção. Conseguimos então identificar que recrutamento e seleção são coisas distintas.

O propósito do recrutamento é atrair candidatos com potencial para preencher a vaga disponível. Vimos também que existem **três** tipos de recrutamento:

Interno, quando a vaga é disponibilizada para os funcionários que já trabalham na empresa, gerando assim a possibilidade de promoção ou transferência. Esse tipo de recrutamento traz muita motivação para os funcionários que passam a se esforçar mais, pois sabem que existe a possibilidade de crescimento profissional.

Externo, quando a vaga é aberta para o público em geral, os meios mais comuns de divulgação são os sites especializados, jornais, murais, panfletos entre outros. Uma prática muito utilizada também, é a aproximação das empresas com Instituições (escolas, cursos, universidades) que podem auxiliar na busca pelo candidato.

Misto, quando a vaga é aberta tanto para os funcionários da empresa, quanto para o público externo. É preciso definir muito bem o perfil da vaga a ser preenchida, para evitar problemas futuros e desperdício de tempo, tanto do recrutador, quanto do candidato.

Feito isso, entramos no processo de seleção, onde o primeiro passo é a seleção do currículo, visando então definir qual candidato é mais apropriado para aquela vaga. Para avaliar melhor, podemos usar os seguintes recursos: Entrevistas, provas de conhecimento e capacidade, dinâmicas de grupo e testes práticos. Além desses métodos, pode-se contar também com os testes psicológicos, que são muito utilizados, mas é preciso ter atenção, pois esse teste só deve ser feito por um psicólogo.

Usando como referência o site da própria Empresa ([http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/trabalhe\\_sebrae](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/trabalhe_sebrae)), os métodos utilizados pelo Sebrae para a fase de recrutamento são: Divulgação da vaga nos jornais de grande circulação, revistas especializadas, universidades e internet. A empresa utiliza o processo seletivo público, para preenchimento do seu quadro de funcionários. Esse tipo de seleção atende os princípios de publicidade, impessoalidade e isonomia, e os processos são feitos por empresa terceirizada. Assim que uma vaga é aberta pelo Sebrae, é disponibilizado o comunicado de abertura, que detalha as regras, critérios e perfil.

Quando o processo seletivo é interno, as vagas são divulgadas pela intranet, ou outras formas de comunicação interna. “São especificadas as condições de seleção, estabelecendo regras claras e objetivas que resguardecem o atendimento dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS eficiência e publicidade.”

As etapas utilizadas para o processo seletivo são: Análise curricular (eliminatória), Avaliação de conhecimentos (classificatória e eliminatória) e Avaliação de habilidades e atitudes (classificatória e eliminatória).

Podem ser utilizados para avaliação de conhecimento os seguintes métodos: prova escrita e/ou oral e estudos de caso. Já para avaliar as habilidades, a empresa pode utilizar os métodos de dinâmicas de grupo, simulações e banca examinadora.



### 3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

De acordo com todo o material disponibilizado, e usando também como referência o material desenvolvido em <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-recrutamento/> O recrutamento é uma das principais responsabilidades da área de Gestão de Pessoas.

No recrutamento externo, busca-se candidatos de fora. As principais vantagens são as novas ideias e qualificação diferente do que já tem. A principal desvantagem é que essa busca externa pode comprometer a motivação dos funcionários que gostariam de assumir a responsabilidade do cargo.

No recrutamento interno, ao invés de buscar um candidato fora, favorece quem já está atuando na empresa. A área de recursos humanos divulga a vaga para os próprios funcionários. Assim, quem tem interesse em assumir esse novo desafio se candidata a vaga, tornando possível para o funcionário novos desafios e seguir um plano de carreira. Um dos maiores problemas nesse tipo de recrutamento é que o funcionário escolhido poderá se sentir desvalorizado, pois seus colegas de trabalho podem achar que ele não tem capacidade para desempenhar a nova função, e não deveria ser selecionado.

Na modalidade mista a vaga é disponibilizada tanto para funcionários quanto para externos. A ideia é que seja uma competição de igual para igual. Uma das grandes desvantagens aqui, é que se o candidato selecionado for o funcionário, os participantes externos poderão achar que ele foi favorecido por já estar dentro da instituição. E na situação inversa, os funcionários se sentem desprestigiados, pois perderam a vaga para quem veio de fora.

Analisando o documento de Estrutura Remuneratória do Sebrae, disponibilizado no site da própria empresa, o método mais utilizado é o recrutamento externo. Trata-se de processos seletivos públicos, executados por empresas terceirizadas.

A empresa baseia-se no sistema de gestão por competência, definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e seus resultados. É um método muito vantajoso para a empresa e empregado, pois trabalham as necessidades da Instituição e os interesses profissionais.

## 4. CONCLUSÃO

De acordo com nosso entendimento, em Recrutamento e Seleção, tivemos a oportunidade de observar como esse processo é importante para a empresa. Aprendemos que recrutamento é um processo de comunicação entre a empresa e o mercado de trabalho, gerando assim um grupo de candidatos. Esse grupo de candidatos pode ser interno ou externo. Quando a empresa abre um processo de recrutamento, ela comunica quais são as características que procura. Nessa fase, é muito importante fazer com que o anúncio da vaga seja claro e objetivo, constando detalhadamente tudo o que a empresa acha importante e precisa para o preenchimento da vaga.

No período de seleção, serão avaliadas as competências necessárias para exercer o cargo. Vimos que existem diversas maneiras de se chegar ao candidato ideal. As formas mais comuns são: Entrevistas, dinâmicas, provas práticas e teste psicológico. Ao final desse processo, o avaliador estará com uma visão bem clara de qual candidato está mais apto a exercer as funções da vaga em aberto.

Em Plano de Cargos e Salários, estudamos sobre a importância desse documento, onde é feita toda a descrição da realidade da empresa. Aprendemos também que sem um plano, os salários são definidos sem regras e critérios, gerando um grande problema para a empresa. O ambiente interno é afetado, pelo fato de uns ganharem mais do que os outros, sem entenderem o porquê, ou, de forma externa, quando uma empresa oferece um salário menor do que os concorrentes, fazendo com que perca grandes talentos.

Quando se faz o plano de cargos e salários, passamos a conhecer todos os cargos da empresa. O meio utilizado para se chegar as informações relevantes é a descrição dos cargos existentes. Então, por exemplo, quando for preciso contratar alguém, a empresa tem à disposição toda a descrição e especificação de todos os fatores relevantes para determinado cargo. É possível identificar em casos de promoção se o colaborador precisa de algum tipo de treinamento ou desenvolvimento de uma competência ou habilidade específica, abrangendo também a avaliação de desempenho. Essa ferramenta facilita a administração, e a empresa passa a contar com uma estrutura, onde consegue recompensar ou valorizar o colaborador de maneiras diferentes, de acordo com o desenvolvimento de cada um, tornando esse processo mais assertivo.

## REFERÊNCIAS

Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/o\\_que\\_fazemos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos)

Acesso em 09 set. 2019

Disponível em:

<https://transparencia.sebrae.com.br/>

Acesso em 09 set. 2019

Disponível em:

<http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-recrutamento/>

Acesso em 14 set.2019

Disponível em:

<https://transparencia.sebrae.com.br/p/pr/dirigentes-e-empregados/estrutura-remuneratoria>

Acesso em 14 set.2019

Disponível em:

[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/trabalhe\\_sebrae](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/trabalhe_sebrae)

Acesso em 21 set. 2019

Disponível em:

<https://blog.softwareavaliacao.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/>

Acesso em 23 set. 2019

Livro: Administração de cargos, salários e benefícios

Autor: Pablo Bes

[https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah\\_ua\\_dinamica/10096506#leia](https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/sagah_ua_dinamica/10096506#leia)

Estrutura Remuneratória, Composição dos Funcionários e Critérios de Ascensão em Carreira do Sebrae/SC – Agosto/2017.

Sistema de Gestão de Pessoas – SGP

Manual de Políticas e Procedimentos

SEBRAE/SC

2015

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Transpar%C3%AAncia/Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20e%20de%20Carreira%20%20Ago\\_2017.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Transpar%C3%AAncia/Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20e%20de%20Carreira%20%20Ago_2017.pdf)

## ANEXOS

Documento utilizado como base para o desenvolvimento do projeto:

Estrutura Remuneratória, Composição dos Funcionários e Critérios de Ascensão em Carreira do Sebrae/SC – Agosto/2017.

Sistema de Gestão de Pessoas – SGP

Manual de Políticas e Procedimentos

SEBRAE/SC

2015

[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Transpar%C3%AAncia/Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20e%20de%20Carreira%20%20Ago\\_2017.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Transpar%C3%AAncia/Estrutura%20Remunerat%C3%B3ria%20e%20de%20Carreira%20%20Ago_2017.pdf)