



Universidade
ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BARTOLOMEU LEITE DA SILVA

GESTÃO DE PESSOAS: Diferenciação salarial na Indústria Tenedo
Artefatos de Alumínio Ltda.

CATOLÉ DO ROCHA - PB
2014

BARTOLOMEU LEITE DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Diferenciação salarial na Indústria Tenedo
Artefatos de Alumínio Ltda.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) III - Gestão Municipal,
semestre 2014.2.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Francinete Fernandes
de Sousa

**CATOLÉ DO ROCHA - PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586g Silva, Bartolomeu Leite da
Gestão de Pessoas [manuscrito] : Diferenciação salarial na indústria tenedo artefatos de alumínio Ltda. / Bartolomeu Leite da Silva. - 2014.
23 p. : il.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Profa. Dra. Francinete Fernandes de Sousa, Secretaria de Educação à Distância".

1.Gestão de pessoas. 2.Remuneração. .Empresa. 4. Colaborador I. Título.

21. ed. CDD 658.3

BARTOLOMEU LEITE DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS: Diferenciação salarial na Indústria Tenedo
Artefatos de Alumínio Ltda.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) III - Gestão Municipal,
semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

BANCA EXAMINADORA

Francinete Fernandes de Sousa

Prof.^a Dr.^a Francinete Fernandes de Sousa (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Glauçira Pereira Barbosa

Profa. Ma. Glauçira Pereira Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Vagner Brito de Lima

Profa. Ma. Vagner Brito de Lima
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a minha mãe, que tão brilhantemente esteve presente em minha vida, dando amor, carinho e tudo aquilo que um filho precisa para crescer feliz e acreditando que a vida vale à pena, vejo com muito carinho como minha mãe participou de todos os momentos da minha vida e hoje mesmo em outro estágio da vida, continua ao meu lado nesta hora de conquistas.

Ao meu pai, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu forças físicas e emocionais para realizar este sonho de voltar a estudar, mesmo em meio a tantas dificuldades e carga de trabalho.

Ao meu pai que me ensinou através de sua resistência e força de vontade a ser forte e não desistir facilmente.

À minha esposa Katarina e filho Kauan que sempre me ajudaram e é o motivo de tanto esforço e dedicação pelos projetos que realizo em minha vida.

À professora Dra. Francinete Fernandes de Sousa pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A minha mãe (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, senti sempre sua presença ao meu lado, dando-me força.

Aos tutores e funcionários da UEPB, Alexandre Wállace Ramos Pereira e Carlos Garcia, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Os maiores êxitos profissionais devem-se a habilidade para dirigir as pessoas.

(DALE CAMAGIE)

GESTÃO DE PESSOAS: Diferenciação salarial na Indústria Tenedo Artefatos de Alumínio Ltda.

SILVA, Bartolomeu Leite da.¹

RESUMO

Os principais instrumentos necessários a qualquer tipo de organização é a gestão de pessoas, que se tornou importante não somente para os profissionais de Recursos Humanos (RH), mas para todos aqueles que ocupam algum cargo de liderança, em que necessariamente precisam desenvolver habilidades para lidar, liderar, conviver, gerenciar as pessoas. Apesar do aumento da tecnologia as empresas, sejam elas pequenas ou grandes devem valorizar e priorizar as pessoas, porque elas exercem um papel fundamental, e só é possível atingir plenamente os objetivos propostos, através do quadro de colaboradores compostos por funcionários altamente capacitados e também de bons empreendedores pró-ativos. O plano de remuneração em uma empresa deve incluir tudo aquilo que por um lado o colaborador valoriza e deseja e por outro lado, a organização tenha a possibilidade e disposição de oferecer em troca. É a necessidade da empresa em recompensar adequadamente todos os seus colaboradores que, claramente, demonstram e aplicam um volume sempre crescente de competências e comportamentos. O universo da pesquisa foi Indústria Tenedo Artefatos de alumínio Ltda. situada no município de Catolé de Rocha. Foi feita coleta de dados e a observação do autor in loco visando à obtenção de informações sobre a diferenciação salarial na Indústria Tenedo Artefatos de Alumínio Ltda, o entendimento por parte dos empresários e dos trabalhadores, sobre esta questão dentro da empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Remuneração. Empresa. Colaborador.

¹Aluno do curso de Bacharelado em Administração Pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 Gestão de Pessoas.....	10
2.2 Gestão de pessoas e o fator RH.....	10
2.3 Gestão de Pessoas: Visão Humanística.....	11
2.4 Gestão de pessoas: Carreiras e Remunerações	12
3. DIFERENCIAÇÃO SALARIAL.....	12
3.1 Diferenciação salarial e as leis.....	13
4. EMPRESA TENEDO ARTEFATOS DE ALUMÍNIO.....	15
4.1 Divisão do trabalho por setores.....	15
4.2 Diferenciação salarial por setores ou funções.....	17
5. METODOLOGIA.....	20
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
7. REFERÊNCIAS.....	23
8. ANEXO.....	24

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, no cenário econômico que estamos vivenciando, a gestão de pessoas desempenha um papel muito importante no que diz respeito aos novos atributos profissionais adotados pelas instituições, onde os funcionários deixam de ser apenas um recurso produtivo e passam a ter uma maior contribuição desenvolvendo o seu potencial criativo e inovador.

Sabe-se hoje que as máquinas realizam algumas atividades que o homem não tem condições de fazer em termos de eficiência e eficácia, por isso a tecnologia é uma grande aliada das organizações, mas não pode desempenhar atividades relacionadas ao lado humano, ou seja, existem coisas que só uma pessoa pode desenvolver bem.

Diante das novas tecnologias, do aumento da competitividade, da constante mudança da economia e da exigência cada vez maior dos clientes, nas empresas, as pessoas são o fator vital para a manutenção da concorrência.

Para Rocha & Sales (2005 p. 35,43):

As mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das organizações adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário competitivo, resultante da globalização, desregulamentação, privatização, entre outras, tem levado as empresas a um contínuo repensar de suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade.

O grande desafio encontrado pelas organizações é direcionar o talento e a criatividade das pessoas. As empresas sejam elas de pequeno ou grande porte necessitam de pessoas que sejam bem formadas, visionárias, inovadoras, entusiasmadas, flexíveis e capazes de enfrentar os novos desafios, que ajudarão em novos negócios e atravessar os obstáculos da nova economia.

As empresas devem apresentar um ambiente saudável, motivador, direcionado ao sucesso da organização, dessa forma atrairá pessoas com talento, alcançando os objetivos destinados pelas empresas, para alcançar esses objetivos é preciso estabelecer a gestão por competências, que é um processo contínuo que está ligado às estratégias organizacionais como: recrutamento, seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho.

É através da gestão por competências que as empresas realizam a diferenciação salarial de acordo com a função ou cargo exercido na organização, os funcionários desempenham papéis diferentes, porém contribui da mesma maneira para o sucesso da organização.

Os Recursos Humanos de uma organização é o maior bem que existe em seu interior, e por isso deve ser zelado. É de extrema importância que os gestores tenham um plano para cuidar de suas equipes. Um planejamento deste tipo, não é apenas para reter talentos, mas principalmente para atrair novos, para fazer valer o trabalho em equipe com comprometimento, confiança e harmonia entre os membros, a empresa e a comunidade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

Com a globalização e o crescimento das novas tecnologias, as empresas buscam a excelência na qualidade e o maior colaborador é o capital humano, ou seja, as pessoas que fazem parte das organizações. As empresas estão valorizando mais os seus colaboradores, pois estes são parte essencial de toda organização, por se tratar de um ser pensante, racional e criativo.

As pessoas passam boa parte da vida numa organização, e estas, necessitam para se desenvolverem, operar, produzir e competir.

Quanto a Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999:27) define: “As pessoas como agentes pró-ativos e empreendedoras, são pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e dirigem o negócio da empresa.”

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 9), este tipo de gestão tem como base três aspectos fundamentais: As pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e as pessoas como parceiras da organização.

Deste modo, é necessário que as empresas, tenham a preocupação com seus funcionários, pois são eles que vão garantir seu total crescimento interno e externo, o funcionário que está satisfeito com empresa e com seu trabalho desempenha melhor a sua função dificilmente ficará descontente e insatisfeito.

2.2 Gestão de pessoas e o fator RH

A administração de Recursos Humanos refere-se a práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no (trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, avaliação, a remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa. Entre estas práticas e políticas estão: Conduzir análise de

cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário), prever a necessidade de trabalho e recrutar candidatos, selecionar candidatos orientar e treinar novos funcionários, gerenciar recompensas e salários (como remunerar funcionários), oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário. E o que o gerente precisa saber sobre: oportunidades iguais e ações afirmativas, saúde e segurança do funcionário, queixas e relações trabalhistas. (DESSLER, 2003, p. 2.).

Os Recursos Humanos “RH” da empresa é o principal responsável por garantir, que os funcionários possam exercer bem suas funções garantindo seus direitos e deveres, visando à satisfação plena dos funcionários como o da empresa, desde a contratação treinamento e monitoramento. O processo de gestão de pessoas envolve processo de provisão, de aplicação, de manutenção de desenvolvimento e de monitoração aonde trabalham com pessoas diferentes e com personalidade própria, com capacidade suficiente para conduzir a empresa ao sucesso.

O maior bem que de uma organização são os Recursos Humanos, e por isso deve ser zelado. É de extrema importância que os gestores tenham um plano para cuidar de suas equipes. Um planejamento deste tipo, não é apenas para reter talentos, mas principalmente para atrair novos. Para fazer valer o trabalho em equipe com comprometimento, confiança e harmonia entre os membros a empresas e a comunidade.

2.3 Gestão de Pessoas: Visão Humanística

Segundo Chiavenato (2000), a Abordagem Humanística da Administração faz com que a preocupação com a máquina como método de trabalho e a preocupação com a organização formal da administração, cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais.

Depois da década de 50, o trabalhador deixou de ser visto isolado, e a organização passou a ser vista como uma fonte de variáveis que deveriam ser consideradas no processo de ajustamento do trabalho. Essa visão ficou clara com a abordagem humanista (segundo Chiavenato 1999); ela nasceu da necessidade de corrigir a tendência a desumanização do trabalho, decorrentes da aplicação de métodos rigorosos, enfatizando as pessoas, transmitindo-lhes confiança e lhes dando autonomia.

Através do seu comportamento, a pessoa deixa de ser vista como uma peça, apresentando necessidades e atitudes dos seres humanos no local de trabalho como: relações humanas, grupos informais e comunicação.

2.4 Gestão de pessoas: Carreiras e Remunerações

Ao falarmos de gestão de pessoas, envolvemos todos os seres humanos que fazem parte da empresa, donos e empregados, os donos visam à sobrevivência, o crescimento, produtividade, redução de custos, qualidade, participação no mercado e clientes, já seus funcionários esperam receber bons salários, melhores benefícios, segurança no trabalho, satisfação no trabalho respeito e oportunidade de crescimento, são dois lados que devem trabalhar sempre juntos porque um precisa do outro.

Em relação à remuneração, é o estabelecimento de salários baseados nas competências que cada funcionário possui dentre as que são necessárias para o bom desempenho de suas funções.

Estabelecer um sistema de remuneração precisa ser precedido da implantação de um conjunto claramente estabelecido de competências desejáveis e de indicadores para sua mensuração. Com isso, a verificação do nível de desenvolvimento de cada funcionário será viabilizada sem que sejam criadas as distorções e insatisfações que a falta de critérios conhecidos gera.

3. DIFERENCIAÇÃO SALARIAL

No Brasil, a investigação das causas do diferencial de salários tem particular relevância devido à elevada concentração da renda (Langoni, 1973, Bacha e Taylor, 1978, Cowell et alli, 1996, Ferreira e Barros, 1999). Identificar se e como a filiação industrial contribui para a formação e dispersão de salários pode ser fundamental para o conhecimento das características dos mercados de trabalho, de bens e para a implantação de políticas públicas, especialmente as que visam reduzir a desigualdade.

As políticas salariais são realizadas através de plano de cargos e salários, o qual normatiza internamente a promoção e a progressão das carreiras na empresa.

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas.

Alguns conceitos gerais que envolvem a implantação de cargos e salários em uma empresa:

Tarefa: é a unidade do trabalho que requer certa habilidade mental ou física para determinado fim.

Função: é um conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um cargo.

Cargo: é uma composição de funções ou atividades equivalentes em relação às tarefas a serem desempenhadas, o qual é definido estrategicamente na busca da eficiência da organização.

A diferença entre cargo e função é que o cargo é a posição que uma pessoa ocupa dentro de uma estrutura organizacional determinado estrategicamente e função é o conjunto de tarefas e responsabilidades que correspondem a este cargo.

Salário: é o pagamento em dinheiro como contraprestação a trabalho, podendo ser fixo ou variável.

Atualmente não há legislação trabalhista que trate especificamente da Gestão de Cargos e Salários. No entanto, indiretamente, há princípios que acabam por proteger o trabalhador de certas incoerências ou distorções que possam ocorrer em suas remunerações.

A falta do plano de cargos e salários na empresa geralmente traz definições de salários, promoções ou reconhecimentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento.

A importância do plano de cargos e salários está justamente na possibilidade de se garantir esta isonomia, através do exercício da avaliação da estrutura funcional separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes valores justos e coerentes.

3.1 Diferenciação salarial e as leis

É prática que cada vez mais se dissemina nas empresas a reestruturação de cargos e salários baseados em pesquisas de mercado e desempenho individual com avaliações, nem sempre objetivas.

Assim, é comum deparar-se com uma estrutura com até três faixas salariais em um mesmo cargo, com a mesma função, com remunerações em faixas de entrada de 80% até 120% do salário da função, tudo dependendo de normas internas e avaliações de desempenho.

Com esse tipo de estrutura não é difícil que um empregado de um cargo inferior na faixa dos 120% ganhe mais do que um empregado de cargo superior na faixa dos 80%. São as

chamadas “promoções horizontais” por merecimento, na mesma função — essas as mais perigosas.

A lei nº5.452 de 1º de maio de 1943 estabelece o seguinte critério:

Artigo 461 — Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

Parágrafo 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.

O Tribunal Superior do Trabalho contempla o assunto na súmula seis, que contém várias questões práticas ali definidas e que orientam os julgados dos Tribunais Regionais e juízes de primeira instância. Ainda que o meio empresarial tenha se modernizado e que novas práticas surjam, devem elas ser sempre analisadas de acordo com a lei para não gerar riscos desnecessários à empresa.

Não se quer com isso “engessar” as práticas, no entanto o quadro de cargos e salários deve ser estruturado de maneira a atender os critérios empresariais e legais. O cuidado deve ser sempre o de se basear em critérios objetivos para evitar ações judiciais que gerem um risco financeiro alto à empresa, já que pode haver um efeito cascata em uma primeira equiparação deferida.

Assim, a diferença ente o salário de “entrada” na função deve ser justificada objetivamente com diferenças essenciais na função efetuada na capacidade real de atuação, e não só na capacidade que se “acha” que o empregado tem ou deva ter na entrada do cargo.

A estrutura deve ser pensada analisando-se as funções de cada cargo e se houver mesmo diferenças de atuação em vista de responsabilidades, capacidades e perfeição técnica, a diferença salarial se justificará, mas sempre sob a análise de um critério que deverá ser objetivo.

Segundo a súmula seis, mesmo o trabalho intelectual pode ser analisado objetivamente com base na perfeição técnica, o que, por exemplo, justifica a diferença entre administradores com capacidades técnicas diferentes e qualquer trabalho intelectual.

Diz a súmula seis, em seu item VII: Desde que atendidos os requisitos do artigo 461 da CLT, é possível a equiparação salarial de trabalho intelectual, que pode ser avaliado por sua perfeição técnica, cuja aferição terá critérios objetivos.

Que a estrutura de cargos e salários é da empresa, não existe receitas prontas em mercado, não há um padrão que se aplique a todos os casos. As empresas devem conhecer sua

realidade de funções, analisarem os critérios de diferenciação entre as faixas salariais e então criar sua própria estrutura sempre verificando a legislação aplicável.

O trabalho do RH interno e dos consultores deve sempre objetivar os interesses da empresa, e neles deve sempre ser considerado evitar-se um descompasso entre a estrutura aplicada e a legislação vigente.

4. EMPRESA TENEDO ARTEFATOS DE ALUMÍNIO

Em 2009, foi aberta a Empresa TENEDO ARTEFATOS DE ALUMÍNIO LTDA – ME, com nome fantasia de Alumínio Tenedo, na cidade de Catolé do Rocha no estado da Paraíba. Com a inauguração da empresa surgiu no município oportunidades de empregos, contribuindo para o crescimento econômico e o desenvolvimento social da região. A empresa surgiu da iniciativa dos empresários Edjanio Alves Bezerra e José Leite da Silva, sendo integrada ao pólo industrial de fabricação de artefatos e alumínio desta cidade. A empresa segue as exigências do Ministério do Trabalho, garantindo o bem estar dos funcionários, pagando os salários em dia, contribuindo no desenvolvimento da economia local. A principal dificuldade encontrada pela empresa é a importação da matéria-prima, uma vez que, o metal se encontra em sua maior parte na região sul e sudeste.

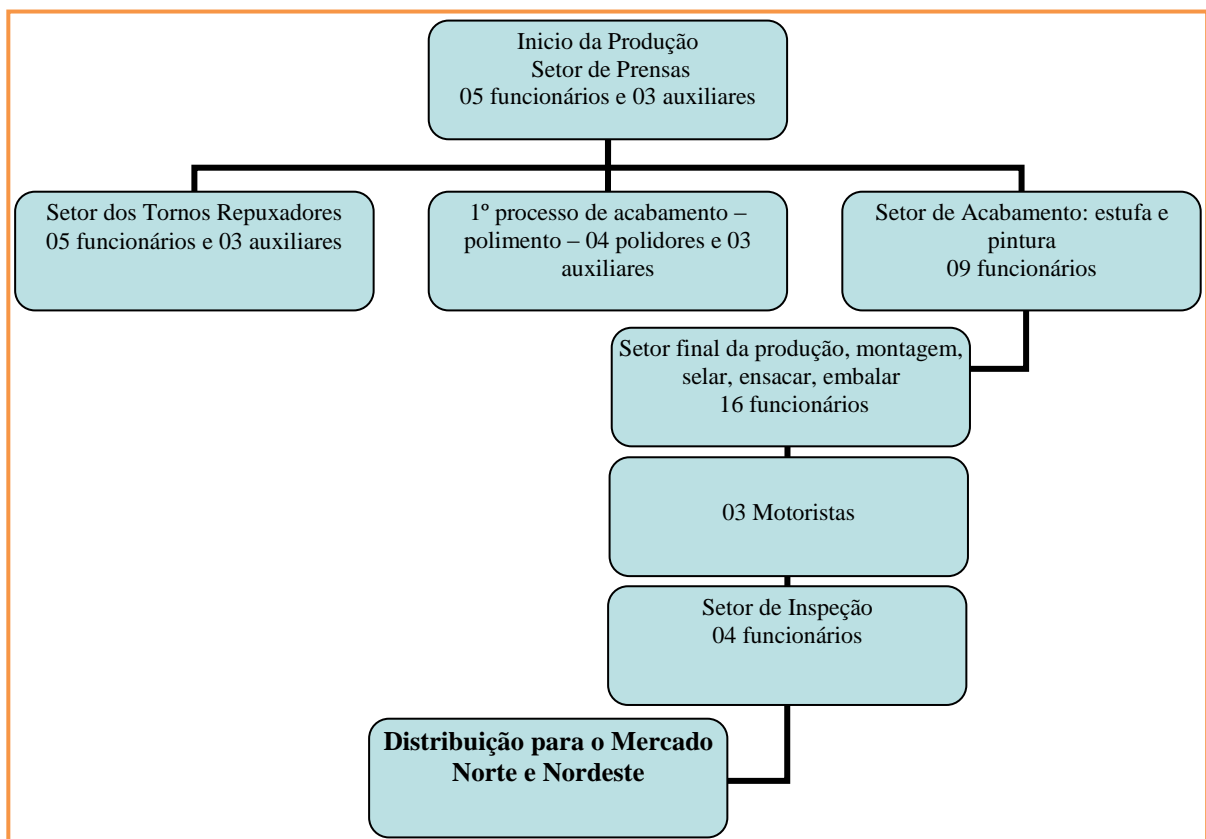
4.1. Divisão do trabalho por setores

A Empresa é composta por 55 funcionários. Sua produção está dividida em setores, os quais dinamizam a finalização dos produtos:

O esquema abaixo mostra como todo o processo se inicia. O primeiro passo ocorre em dois setores que são os corações da empresa: 1º - O setor das prensas composto por cinco prensas hidráulicas, comandadas por 05 prensistas e 03 auxiliares de setor responsáveis pela reposição e retirada do produto semiacabado. 2º - O setor dos tornos repuxadores, onde se realiza a parte artesanal (trabalho não realizado pela prensa) trabalho feito com habilidade manual e realizado por 05 torneiros repuxadores e 03 auxiliares responsáveis por grande parte da produção inicial. Saindo destes dois setores as peças seguem para o primeiro processo do acabamento que é o polimento. Neste setor há 04 polidores que são auxiliados por 03 pessoas repondo peças e fazendo a retirada das que já estão prontas. Em seguida o produto segue para a reta final de seu processo de acabamento, passando pela estufa de pintura, setor que envolve 09 funcionários. Saindo deste setor as peças seguem para as mesas de acessórios, onde são

postos, cabos, asas, e pegadores. Esta etapa envolve 16 funcionários que se encarregam após a montagem, selar, ensacar, embalar, para em seguida o produto seguir para o processo de montagem de carga e escoamento da produção. Os principais mercados atendidos são os dos estados do Norte e Nordeste brasileiro. A logística de distribuição é feita através de 03 motoristas que conferem as mercadorias no carregamento e na entrega dos mesmos. Esta etapa de finalização é sempre orientada por 04 funcionários do setor administrativo que fazem o trabalho voltado para o atendimento aos clientes e colaboradores. Todo processo de produção segue os parâmetros de segurança do trabalho, tendo os funcionários a sua disposição os equipamentos de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), necessários as suas atividades. Todo setor tem acompanhamento periódico do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), e Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA).

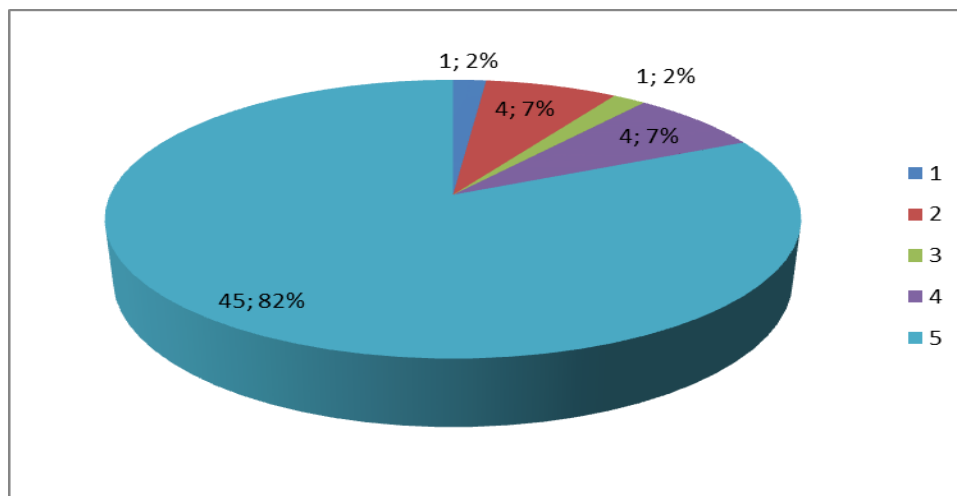
Figura 1 – Layout de produção



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

O gráfico 01 abaixo mostra a distribuição dos salários na indústria Tenedo. Esta distribuição se dá da seguinte forma: 01 funcionário recebe salário de R\$ 2.250,00 que corresponde a 2% do total; 04 funcionários recebem salários de R\$ 1.330,00 que equivale a 7%%; 01 funcionário recebe salario de R\$ 1.225,00 que corresponde a 2%%; 04 funcionários recebem salários de R\$ 775,00 que somam 7% e a grande maioria 45 funcionários, ou seja, 82% ganham o salário mínimo de R\$ 750,00.

Gráfico 01 - Funcionários x Salários da Indústria Alumínio Tenedo



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

4.2. Diferenciação salarial por setores ou funções

Ao longo das várias mudanças ocorridas, as empresas implementaram readequações em diversos âmbitos de seus processos, as estruturas organizacionais passaram a ter número menor de níveis hierárquicos, de forma a possibilitar redução de custos aliada à maior agilidade na cadeia de decisão; os quadros de pessoal de uma forma geral, na busca de alternativas para redução de custos, sofreram revisões e enxugamentos; a produção passou a buscar formas alternativas de organização dos trabalhos, surgindo as "células de trabalho" onde a demanda é por perfil de profissionais com maior amplitude e autonomia de atuação, começamos a falar em multifuncionalidade, em responsáveis por processos e em grupos auto-geridos. Estas, dentre outras medidas, fizeram surgir novas necessidades que os sistemas tradicionais de cargos e salários não conseguiam atender, e como alternativas algumas experiências foram sendo desenvolvidas com base na remuneração por competências e habilidades, sendo que, atualmente, várias empresas de ponta já adotam esta ferramenta.

É um modelo que também se alinha a filosofia de gestão integrada da área de recursos humanos, e quando falamos em gestão de competências, certamente estamos abrangendo iniciativas e ações dentro de vários aspectos de RH. Podendo envolver, desde os níveis estratégicos, dentro de um contexto de desenvolvimento organizacional, onde são identificadas as "Competências Essenciais" ligadas aos macros-objetivos do negócio, até ir descendo para o nível dos processos, onde são identificadas as competências e habilidades específicas de cada função da empresa.

Uma vez identificadas estas competências, através da elaboração das descrições de cada função, as ações de seleção, acompanhamento, avaliação, desenvolvimento e remuneração dos profissionais, passam a ser regidas sob o foco de dotar a empresa dos níveis de competências necessários ao alcance e gestão de um diferencial competitivo baseado em seus recursos humanos.

A principal característica da gestão da remuneração baseada em competências, é que ela permite a empresa administrar os seus níveis salariais de acordo com o grau de capacitação alcançado pelos seus colaboradores dentro das competências previstas para cada cargo. Desta forma, além de orientar as ações da organização, também é sinalizado para o funcionário, onde ele pode investir em seu auto-desenvolvimento e, na medida em que ele vá alcançando níveis maiores de competência dentro do cargo, também vai alcançando crescimento nos níveis salariais recebidos.

A tabela 1 abaixo apresenta o quadro de diferenciação salarial na empresa Indústria Tenedo Artefatos de Alumínio Ltda. segundo as funções:

Tabela 1 - DIFERENCIAÇÃO SALARIAL EMPRESA INDÚSTRIA TENEDO ARTEFATOS DE ALUMÍNIO LTDA

FUNÇÃO	SALÁRIO
ADMINISTRATIVO	2.250,00
ADMINISTRATIVO	1.125,00
MOTORISTA	1.330,00
CARREGAMENTO	750,00
TORNO REPUXO	775,00
PRENSA	750,00
POLIMENTO	750,00
PINTURA	750,00
REBITADEIRAS	750,00
LAVAGEM	750,00

MONTAGEM	750,00
EMBALAGEM	750,00

Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

5. METODOLOGIA

A metodologia abordada neste artigo foi qualitativa, através da pesquisa de campo com a coleta de dados e observação. A etapa inicial da pesquisa foi o levantamento bibliográfico.

Através da pesquisa realizada observou-se como se dá a estratificação salarial dentro da Indústria Tenedo Artefatos de Alumínio Ltda.. Foi possível observar como se processa a cadeia produtiva, a importância dos funcionários para a empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que dentro do atual contexto, a Gestão de pessoas abrange o setor de cargos e salários e deve ser vista como a gestão de planos e expectativas individuais frente aos planos e demandas organizacionais. Ou seja, as pessoas que constituem o quadro de colaboradores da empresa, possuem competências, habilidades, expectativas e interesses de desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto a empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos e metas, demanda pessoas com perfil, conhecimentos, competências e habilidades específicas que permitam a viabilização de seus planos. Desta forma, o aproveitamento e conciliação destes aspectos individuais e empresariais podem ser um importante aliado para a gestão de ambiente favorável a motivação e desenvolvimento, baseado nos interesses comuns.

Na empresa Indústria Tenedo Artefatos de Alumínio Ltda, através da pesquisa de campo, verificou-se que a diferenciação salarial se dá por meio das funções exercidas, ou seja, cada setor de trabalho tem salários diferenciados. Esta divisão estão diretamente ligadas às funções que cada um desempenha. Outro fator que pode explicar a diferença salarial está diretamente ligado ao grau de escolaridade e/ou capacitação. Nesta pesquisa foi possível observar que as remunerações mais baixas estão entre os funcionários com menor qualificação como, por exemplo, os motoristas têm o salário de R\$ 1.330,00 enquanto que os carregadores recebem o valor do salário mínimo que é R\$ 750,00.

**PEOPLE MANAGEMENT: Wage Differentiation Industry Tenedo
Aluminium Ltd. artifacts**

ABSTRACT

The main tools necessary for any kind of organization is the management of people who became important not only for professionals of Human Resources (HR) , but for all those who occupy a position of leadership, as it necessarily must develop skills to deal , lead, live , manage people . Despite the increase in technology companies , whether small or large should value and prioritize people , because they play a key role , and it is only possible to fully achieve the proposed objectives through workforce composed of highly qualified employees and also good proactive entrepreneurs. The compensation plan in a company should include all that on the one hand the employee values and desires and on the other hand , the organization has the ability and willingness to offer in return. It is the company's need to adequately reward all employees that clearly demonstrate and apply an ever-increasing volume of skills and behaviors.

Keywords: people management. Remuneration. Company. Contributor

REFERÊNCIAS

Artigo 461. **CLT Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943.**

Bacha, E.L. and Taylor, L. (1978), "Brazilian Income Distribution in the 60s: facts, model results and the controversy", *Journal of Development Studies*, 14 (3): 271-97.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração.** 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009. 51ª Edição.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos - 2ª Ed,** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, F.F.G.; BARROS, R.P. de. **The slippery slope: explaining the increase in extreme poverty in urban Brazil, 1976-1996.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, abr. 1999.

Cowell, F. A., Ferreira, F. H. G., & Litchfield, J. (1996). **Income distribution in Brazil 1981-1990: Parametric and non-parametric approaches.** Discussion Paper No. DARP 21, London School of Economics.

LANGONI, Carlos Geraldo. **Distribuição da renda e desenvolvimento econômico do Brasil.** Rio de Janeiro, Editora Expressão e Cultura, 1973.

ROCHA, E.P.; SALLES, J.A.A. **Competências e a gestão de pessoas.** RACRE – Revista de Administração CREUPI, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.

ANEXO
GALERIA FOTOS
EMPRESA DE ALUMINIO TENEDO

Foto 01 : Sede (Alumínio Tenedo)



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 02 : Sede (Alumínio Tenedo)



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 03: Setor de montagem e Arrebitadeiras



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 04 : Setor dos tornos



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 05 : Setor de tornos



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 06 : Setor das Prensas



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 07 : Setor de montagem



Foto 08 : Setor do polimento



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014

Foto 09 : Produto final



Foto 10 : Produto final



Fonte: o autor, a partir do levantamento da pesquisa -2014