

Avaliação de cargos pelo Método de Pontos: Proposta para a estrutura salarial da MVT

Marcos Vinicius Gomes Tavares¹, Keyla Cirqueira Cardoso Nunes², Vanessa Coelho da Silva³, Maryângela de Aguiar Bittencourt⁴, Wlademir Leite Correia Filho⁵, Clairton Fontoura Ferret⁶

¹(Aluno De Graduação da Escola Superior de Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

²(Professora Mestra da Escola Superior De Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

³(Professora Mestra da Escola Superior De Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

⁴(Professora Doutora da Escola Superior De Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

⁵(Professor Doutor da Escola Superior De Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

⁶(Professor Mestre da Escola Superior De Ciências Sociais/Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

Resumo:

Contexto: O Método de Pontos é o sistema mais utilizado pelas empresas devido ao seu alto grau de precisão e menor índice de subjetividade. A presente pesquisa busca realizar a aplicação do Método de Pontos na estruturação de um Plano de Cargos e Salários na empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA.

Materiais e Métodos: Refere-se a um estudo de caso, com finalidade descritiva e abordagem qualitativa, no qual se utilizou levantamento bibliográfico, organogramas, descrições de cargos e planilhas relacionadas à estrutura salarial da MVT.

Resultados: Já na análise de resultados, percebeu-se que a empresa ainda carece de um plano mais estruturado de cargos e salários. Os resultados indicaram que os colaboradores da MVT possuem fortes expectativas diante à adoção de critérios mais objetivos para definição de salários e promoções.

Conclusão: Esse alinhamento organizacional, juntamente com a implementação de um plano de cargos e salários bem estruturado, proporcionará competitividade externa, transparência e equidade interna para os colaboradores da MVT.

Palavras-chave: Transparência; Método de Pontos; Cargos; Salários; Equidade.

Date of Submission: 13-10-2025

Date of Acceptance: 28-10-2025

I. Introdução

A pesquisa a ser feita delimita-se ao tema de Gestão de Pessoas com o foco em Plano de Cargos e Salários, buscando realizar a aplicação do Método de Pontos na estruturação de um Plano de Cargos e Salários na empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA cujo setor é de varejo. Diante disso, o método a ser implementado será o Método de Pontos pois, segundo Pontes (2019), é o sistema mais utilizado pelas empresas devido ao seu alto grau de precisão e menor índice de subjetividade.

O problema foi centrado na análise da aplicação do método de pontos à estruturação de um Plano de Cargos e Salários na empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA pode-se tornar a estrutura salarial mais justa e transparente dentro de uma empresa de médio porte. O objetivo do estudo é analisar a aplicação do método de pontos na estruturação de um Plano de Cargos e Salários, bem como sua contribuição na definição de uma estrutura salarial mais justa e coerente dentro da empresa MVT, promovendo isonomia interna e alinhamento com as práticas de mercado.

A metodologia aplicada foi um estudo de caso, com finalidade descritiva e abordagem qualitativa, sendo necessário a interpretação do contexto organizacional, sendo preciso a interpretação e a compreensão dos colaboradores sob um novo modelo de remuneração, além da utilização da coleta de dados, análise de documentos disponíveis pelo próprio RH da empresa e observação *in loco*. Já para a análise de resultados será relatado um breve histórico da empresa, assim como a visão tanto da MVT como dos colaboradores em relação ao Plano de Cargos e Salários e suas funcionalidades; e por fim o plano de proposta para implementação do Método de Pontos à organização.

II. Revisão da Literatura

Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2001), a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Ou seja, a mesma procura promover o desenvolvimento e ajustamento estratégico do capital humano, que no caso são as pessoas, com os objetivos da organização em criar um ambiente de trabalho produtivo, saudável e incentivador.

A gestão de pessoas, em tese, procura maximizar a performance dos colaboradores nas organizações, sendo algo defendido por Marras (2000, p. 29). Este afirma que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano no ambiente organizacional, visando o melhor desempenho possível das pessoas e da empresa. Em suma, a Gestão de Pessoas é um movimento que visa trazer o verdadeiro potencial para alcance dos propósitos organizacionais, por meio da aprimoração dos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho propenso à obtenção de resultados.

A estrutura do Plano de Cargos e Salários

Conforme Chiavenato (2014, p. 250), o plano de cargos e salários (PCS) é um instrumento de administração que visa estabelecer de forma clara e equitativa as atribuições, responsabilidades e remuneração dos cargos, promovendo justiça interna e competitividade externa. O mesmo explica que a estrutura deve ser baseada em três pilares: descrição de cargos, avaliação de cargos e política empresarial.

O PCS serve como uma ferramenta de neutralidade organizacional e valorização meritocrática, conectando-se assim com a ideia de Lima (2010, p. 148), “Um plano de cargos e salários bem estruturado promove motivação, engajamento e retenção, pois oferece clareza sobre critérios de crescimento e valorização profissional.”

Os conceitos de equidade interna e externa, efetuados pela aplicação de um plano de cargos e salários, são abordados por Milkovich e Boudreau (2000, p. 307). Estes mencionam que o sistema de recompensas deve ser estruturado com base em critérios de equidade interna e competitividade externa, utilizando métodos como avaliação de cargos e pesquisa salarial.

O procedimento característico do PCS que será abordado para a pesquisa é o Método de Pontos, que segundo Chiavenato (2004, p. 295), é “O método de pontos consiste na atribuição de pontos a fatores de avaliação previamente definidos, permitindo uma comparação objetiva entre os cargos e facilitando a estruturação de faixas salariais justas”.

As etapas do Plano de Cargos e Salários pelo sistema de pontos

Segundo Pontes (2019), normalmente um programa de implantação de cargos e salários pelo sistema de pontos segue um cronograma de atividades planejadas de acordo com os seguintes passos: Análise das funções; Descrição dos cargos; Pesquisa Salarial; Política Salarial; Avaliação dos Cargos; Cálculo das estruturas; Cálculo do enquadramento; e Implantação do Programa.

Análise das funções

Para Pontes (2019),

Denomina-se análise de função o estudo realizado, ao longo de toda a estrutura organizacional, com o objetivo de pesquisar todas as informações relativas às responsabilidades, aos conhecimentos e às demais características exigidas dos ocupantes de cada um dos cargos da empresa.

Conforme o autor, a metodologia do trabalho na análise de função prevê a escolha preliminar do método de coleta, sendo que os seguintes elementos devem ser avaliados:

Método de Observação: É quando o analista desloca-se até o local de trabalho do ocupante do cargo e observa *in loco* as tarefas realizadas por este, passo a passo, questionando e levantando informações complementares de ordem qualitativa e quantitativa, registrando-as em formulário padrão apropriado.

Método do questionário: elaboram-se formulários de coleta das informações, denominados “formulários de análise de função”, que deverão ser distribuídos aos ocupantes dos diversos cargos da empresa, para serem preenchidos por eles com as informações requeridas.

O formulário, para Pontes (2019), tem como principal objetivo de se constituir de maneira a condensar, no mínimo, os seguintes campos de informação na pesquisa: dados do informante; missões do cargo; detalhamento das tarefas periódicas realizadas pelo ocupante do cargo e exigências do cargo.

Descrição dos Cargos

Conforme Lima (2011, p. 55), “A descrição de cargos é a base do sistema de gestão de pessoas, pois define com clareza o que se espera do ocupante de cada cargo e permite o alinhamento entre o indivíduo e a organização”

Para Pontes (2019), este é o processo que consiste em sintetizar e padronizar, por meio de estudo, observação e redação, os elementos e características que compõem o perfil de um cargo a partir das informações coletadas nos trabalhos anteriores de análise de cargos.

Após a posse do registro de todas essas informações no formulário de análise de cargo, o próximo passo é transcrever essas informações para um instrumento chamado “folha de descrição de cargo” no qual seria um texto padronizado que busca observar um padrão em termos de conteúdo e contorno. Posteriormente é necessária a criação do manual de descrição de cargos cujo consiste na coletânea de todas as descrições de cargo da empresa, devidamente dividido por áreas, de acordo com a estrutura existente na organização.

Pesquisa Salarial

Para Chiavenato (2014), a pesquisa salarial visa captar as tendências do mercado de trabalho para determinar os níveis de remuneração mais competitivos, garantindo que a organização possa atrair e reter talentos. Tem como função fazer uma comparação com o mercado de trabalho em relação aos salários e benefícios da organização. A pesquisa tem como extrema importância constar no seu escopo, similaridades de região, mesmo nível estrutural e mesmo segmentos comparando com outras organizações que já tenham implantado a ferramenta de cargos e salários.

Nesse sentido, Milkovich e Boudreau (2000) reforçam que a pesquisa “proporciona informações críticas para projetar as estruturas salariais realistas e competitivas, assegurando justiça externa na compensação dos empregados” (p.313). Essa visão é corroborada por Marras (2000), ao afirmar que a “a pesquisa de salários é uma ferramenta indispensável na formulação de políticas de remuneração, pois permite comparar os valores pagos internamente com os praticados por empresas similares no mercado” (p. 143).

Por fim, Bohlander e Snell (2010) apontam que a “realização periódica de pesquisas salariais permite que a empresa ajuste sua política de remuneração às condições do mercado, tornando-se mais competitiva na atração de talentos” (p.314). Assim, percebe-se que a pesquisa salarial não apenas promove a equidade externa mas também fortalece a capacidade organizacional de atrair, reter e motivar seus colaboradores.

Política Salarial

Segundo Pontes (2019, p. 93), o instrumento que permite à empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional é a política de remuneração. Conforme o mesmo autor, a política de remuneração é oriunda de um trabalho da cúpula organizacional (geralmente do nível de diretoria) e deve espelhar a variável teleológica, isto é, os objetivos maiores que vão permitir alcançar e desenvolver a missão da empresa.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 271), “A política salarial é conjunto de diretrizes adotadas pela organização para administrar os seus salários, visando à equidade interna, à competitividade externa e à motivação dos colaboradores. Outro autor que acrescenta no tema é Dutra (2002, p.67) cujo afirma que a política salarial atua com elo entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas, estabelecendo os parâmetros de reconhecimento econômico pelos resultados obtidos.

Avaliação dos Cargos

Para Pontes (2019, p. 75), a avaliação dos cargos é o instrumento pelo qual a organização imprime o seu julgamento de valor sobre cada um dos cargos que compõem o seu organograma de modo a permitir hierarquizá-los numericamente, em termo de pontos, em função de sua importância no contexto global da organização.

Segundo Lima (2011, p.55), “A descrição dos cargos é o processo que consiste no levantamento, na organização e no registro das principais responsabilidades, deveres e atividades de um cargo.

Conforme Pontes (2019), uma implantação de um processo de avaliação de cargos em geral observa os seguintes passos: escolha dos fatores de avaliação; análise do número de graus em cada fator; montagem do manual de avaliação; cálculo da tabela de pontos; avaliação (propriamente dita) dos cargos; registro das avaliações; e classificação dos cargos.

Os principais passos do processo de Avaliação de Cargos envolve, no começo, o levantamento de informações sobre os cargos, através de entrevistas, questionários e observações. Logo em seguida, necessita-se da escolha de fatores de avaliação, sendo esses os critérios usados para medir o valor de cada cargo, como por exemplo condições de trabalho, responsabilidades, conhecimentos técnicos, complexidade de tarefas e entre outros.

Após esse passo, realiza-se a análise do número de graus para cada fator, podendo assim definir o divergentes níveis de exigência para cada parâmetro, permitindo uma diferenciação mais precisa e objetiva entre

os cargos. Baseado nessas definições, elabora-se o Manual de Avaliação de Cargos, sendo o documento que faz a formalização dos fatores, seus respectivos critérios para pontuação e graus.

Em seguida, é feito o cálculo da tabela de pontos, na qual há a atribuição de um peso a cada fator e grau, estabelecendo uma escala numérica cujo servirá como base para a pontuação dos cargos. Na etapa seguinte, acontece a avaliação propriamente dita dos cargos, sendo um momento crucial em que cada função é devidamente analisada e pontuada com base nos critérios já definidos pela organização. As consequências dessa análise são registradas na etapa de registro das avaliações, garantindo a organização e melhor rastreabilidade do processo.

Por fim, efetua-se a classificação dos cargos, agrupando-os segundo a pontuação final, permitindo montar certa hierarquia coerente entre os diferentes cargos da organização. Em suma, esse processo bem estruturado pode facilitar na tomada de decisões salariais, contribuindo a uma melhor percepção de equidade interna e até valorização dos profissionais.

Cálculo das estruturas

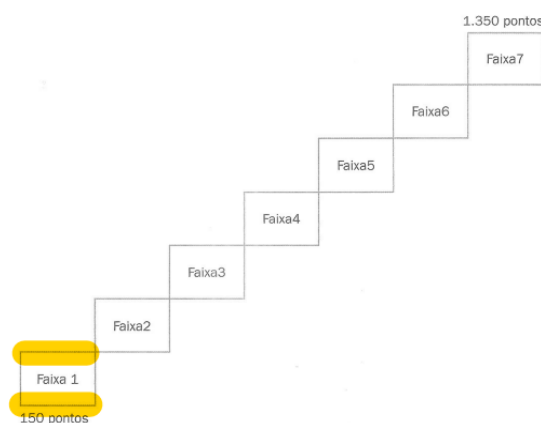
De acordo com Marras (2000, p. 150), a construção da estrutura salarial envolve a definição de níveis salariais, amplitude de faixas e critérios de progressão, sendo essencial para a coerência e a transparência da política de remuneração. Dessa forma, Chiavenato (2014, p. 275) fortalece essa ideia afirmando que a estrutura salarial é composta por faixas ou bandas de remuneração associadas aos diferentes cargos e níveis hierárquicos, estabelecidas com base em critérios de equidade interna e competitividade externa.

Segundo Pontes (2019), os cálculos da estrutura salarial propriamente dita pode ser dividida em quatro partes: análise da “nuvem de pontos”; identificação das faixas por pontos; valorização das faixas em reais (R\$); e criação dos níveis de progressão.

Conforme o autor, o objetivo da Análise da “nuvem de pontos” é definir quantas faixas (ou subdivisões) a nossa estrutura de salários terá. Ela pode ser feita pela simples observação da nuvem de pontos, plotando em um gráfico aos pontos (cargos) no eixo x e os respectivos salários no eixo y, tendo uma criação de uma nuvem de pontos que permitirá identificar o visual e naturalmente a distribuição dos cargos ao longo dos eixos, e, assim, decidir quanto ao número de faixas (famílias ou grupos) de cargos que irão ser construídos.

Na etapa de identificação das faixas por pontos, haverá um determinado número de divisões (“grupos” ou famílias”) que será chamado de faixas de cargo distintas ou separadas. A estrutura salarial pode ser formada de acordo com o exemplo da figura:

Figura 1- Estrutura salarial



Fonte: Pontes (2019)

O lado inferior é chamado de piso da faixa e o superior de teto da faixa. O próximo passo, segundo Pontes (2019), é determinar quais serão os valores em pontos dos pisos e dos tetos de cada uma das faixas salariais que compõem a estrutura. Essas faixas são posteriormente transformadas em valores reais, que com base nas fórmulas propostas pelo autor, servindo assim de alusão para o enquadramento dos cargos e para futuras progressões salariais.

Para Pontes (2019), a partir deste ponto é possível pensar em diversos formatos de estrutura, sempre de acordo com a política que se deseja imprimir na organização. Há empresas no mercado que preferem gerenciar os seus salários com três pontos de referência, por exemplo:

Tabela 1 - Exemplo da faixa salarial identificando o “mid point”

Faixa nº	Ponto inicial	Ponto médio	Ponto final
1	244,54	298,08	351,62
2	351,62	428,62	505,61
3	505,61	616,31	727,02
4	727,02	886,21	1.045,39
5	1.045,39	1.274,29	1.503,19
6	1.503,19	1.832,33	2.161,46
7	2.161,46	2.634,73	3.108,01

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Pontes (2019)

Contudo, a maioria das empresas prefere adotar políticas que remunerem seus empregados com a possibilidade de premiá-los com aumento de mérito quando suas performances estão acima do normal, procurando com isso dar-lhes um incentivo para aumentar a produtividade e, ao mesmo tempo, oferecer-lhes a oportunidade de crescimento profissional na estrutura orgânica da empresa. Essa ideia é relacionável com o pensamento dos autores Torrington, Hall & Taylor (2011), “Avaliações sistemáticas de cargos através do método de pontos criam um ambiente de meritocracia, onde o avanço profissional é claramente recompensado com aumentos salariais justos”.

Cálculo do custo de enquadramento

Segundo Pontes (2019), o enquadramento na nova estrutura constitui o impacto de custo que a empresa terá de absorver por meio do aumento da folha de pagamento causado pelo reajuste salarial necessário para o enquadramento de todos os funcionários nas novas faixas salariais. Esse cálculo se faz levando em conta três variáveis:

1. O salário do empregado está acima do teto em que o cargo foi avaliado.
2. O salário do empregado é menor que o primeiro nível da faixa em que seu cargo foi avaliado
3. O salário do empregado é maior que o primeiro nível da faixa em que foi enquadrado.

Feito todos os enquadramentos, tendo em consideração as hipóteses listadas, é necessário realizar o cálculo da diferença entre o total de salários nominais da folha antes e depois do enquadramento. Ao dividir o maior valor pelo menor, obtém-se o percentual que representa o impacto em termos de custo.

Implantação do programa

Por fim, temos a fase de implantação em que cabe ao Departamento de Recursos Humanos adotar a melhor estratégia que melhor possa se adaptar a cultura que a empresa vivencia. Segundo Pontes (2019), há algumas preocupações que a empresa deve se nortejar a implantação de uma nova estrutura de cargos e salários, como por exemplo esclarecer para os colaboradores que essa mudança não significa um aumento de salário para todos os cargos, criando uma expectativa infundada, que pode se transformar em uma perigosa frustração para o sistema motivacional; outra questão são as promoções “adormecidas” no interior de cada empregado que virão a tona no momento do discurso de implantação de um novo plano de cargos e salários; e por fim deve-se prever uma possibilidade de sindicatos tentarem “capitalizar” vendendo a ideia de que a organização está tentando se “aproveitar” dos empregados para manipular os cargos e salários de acordo com seus interesses.

Procedimentos Metodológicos

Essa pesquisa científica será de natureza aplicada, porque visa a um problema prático no contexto da gestão de pessoas na empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA. Essa ideia dialoga com Gil (2008, p. 42), o qual informa que “a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Tratando-se da abordagem, a investigação classifica-se como qualitativa, pois foca na compreensão e na interpretação de contextos específicos, procurando resultados mais analíticos e descritivos. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é um campo que atravessa disciplinas, campos e assuntos, sendo uma prática interpretativa e naturalística que busca entender os fenômenos em seus contextos naturais. Neste sentido, a análise considera mais a subjetividade do pesquisador. Logo, pela sua natureza ser qualitativa, logicamente, é necessário a interpretação do contexto organizacional, como a percepção dos colaboradores sob um novo modelo de remuneração.

Com relação aos objetivos, refere-se a uma pesquisa descritiva, porque busca detalhar e analisar as características dos cargos presentes na empresa. Segundo Maduro (2019, p. 26), a pesquisa de finalidade descritiva “envolve a coleta de dados a fim de testar hipóteses ou responder a questões referentes ao corrente status do indivíduo do estudo.”

No que diz respeito aos procedimentos de investigação, a pesquisa foi trabalhada por meio de caráter bibliográfico, documental e pesquisa de campo. A base bibliográfica foi por meio da apuração de obras fundamentadas nos temas Administração Geral, Gestão de Pessoas e Estatística, sendo os referenciais teóricos melhor aprimorados, posteriormente, ao decorrer da pesquisa. Enquanto a base documental foi explorada por meio de organogramas, descrições de cargos e planilhas relacionadas a estrutura salarial da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA.

Em síntese, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, estando centrado na realidade específica da empresa MVT, de médio porte, localizada em Manaus, no estado do Amazonas. A base da pesquisa de campo foi elaborada por intermédio da coleta de dados, estruturada na observação *in loco* das atividades efetuadas no local do estágio do pesquisador, com aplicação de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa e análise de planilhas e documentos disponibilizados pela gestora de Recursos Humanos da própria organização. Enquanto a pesquisa documental foi desenvolvida, com análise de planilhas estruturadas, abrangendo as informações dos nomes dos colaboradores, assim como seus respectivos salários e descrição de cargos compondo seus deveres e ações na empresa. O mesmo modelo de Plano de Cargos e Salários, fundamentado no Método de Pontos, pode ser aplicado em outras organizações que estejam no mesmo nível de maturidade da empresa analisada nesta pesquisa.

Para esta pesquisa, o universo da amostra caracteriza-se pelo conjunto de cargos existentes na estrutura organizacional da empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA. Para efeito deste estudo, a amostra foi composta por 15 cargos, selecionados de acordo com suas respectivas representatividades dentro da empresa, englobando setores administrativos, operacionais e estratégicos. Todos os cargos presentes foram selecionados em conjunto com a área de Recursos Humanos na empresa.

Em se tratando dos instrumentos utilizados para a coleta de dados, foram utilizados a análise documental dos descritivos de cargos, organogramas e estrutura salarial vigente. Para complementar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de Recursos Humanos e gestores de equipe, com fins de levantar informações aditivas sobre as competências, responsabilidades e requisitos exigidos para cada cargo analisado.

Esta pesquisa científica encontrou-se em fase de estudo e planejamento da aplicação do Método de Pontos, sendo a análise de dados realizada em etapas, conforme o desenvolvimento do estudo. Inicialmente, pretendeu-se realizar o levantamento e a organização das informações referentes aos cargos da MVT como suas próprias descrições e posições hierárquicas, além de coletar informações baseadas na percepção dos colaboradores referentes ao desenvolvimento da organização sobre sua progressão de cargos e salários. Esses dados foram obtidos através de documentos internos, como por exemplo manuais de cargos e organogramas, além do uso de entrevistas e formulário com os gestores e colaboradores.

III. Resultados

Os dados desenvolvidos a seguir foram levantados a partir de documentos que registram a parte histórica da empresa, demonstram sua estrutura organizacional e salarial, assim como relatórios que especificam a gestão financeira da empresa.

Como a empresa está organizada

A MVT Comércio e Representação de Livros LTDA foi fundada há 15 anos em Manaus, inicialmente com o nome MVT Livraria, especializada na venda de livros didáticos. Com o aumento da demanda por compras digitais, a empresa investiu fortemente em seu site, além de fortalecer sua presença nas redes sociais, proporcionando mais conveniência e acesso aos seus produtos.

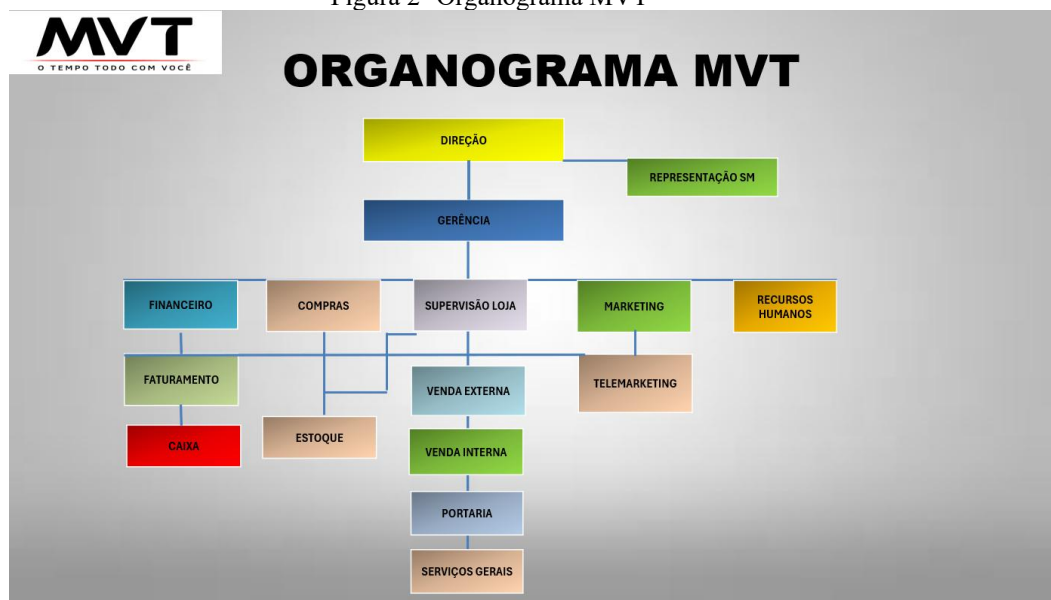
Esse movimento de expansão digital permitiu à MVT continuar atendendo seus clientes de forma eficaz, oferecendo uma ampla variedade de itens, como materiais de papelaria, produtos para escritório, informática, limpeza e artigos para o lar. A diversificação e a adaptação ao novo cenário fizeram com que a empresa se tornasse ainda mais sólida no mercado. Além de sua presença em Manaus, a MVT também expandiu para Belém e passou a ser conhecida como MVT - O Tempo Todo Com Você, refletindo seu compromisso em estar sempre presente na vida dos seus clientes, oferecendo qualidade, variedade e praticidade.

O organograma da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA, cujo está sendo frequentemente atualizado, apresenta uma estrutura organizacional funcional, com a Direção posicionada ao topo da hierarquia, sendo responsável pelas decisões estratégicas da empresa. Abaixo dela, encontra-se o Gerente Administrativo, que coordena setores essenciais ao funcionamento da operação, como Financeiro, Compras, Supervisão da Loja,

Recursos Humanos e Marketing. Enquanto a área de vendas é supervisionada diretamente pela Supervisão da Loja, que atua na gestão dos Vendedores Externos, garantindo o desempenho da equipe comercial em campo.

Como a MVT tem um ramo comercial estabelecido nas vendas de livros didáticos, ela possui uma Representação da Editora SM, que, embora possa parecer no organograma, não faz parte da estrutura interna da empresa, representando apenas uma parceira comercial. Além disso, a organização demonstra uma clara divisão de responsabilidades, com foco tanto na eficiência administrativa quanto na sua atuação comercial. Segue abaixo a representação visual do organograma da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA:

Figura 2- Organograma MVT



Fonte: MVT Livraria Comércio e Representação de Livros LTDA (2025)

A empresa, nos dias de hoje, possui uma clara comunicação interna sobre seus cargos e funções devido já realizarem sua Descrição de Cargos, porém ainda não possui um pleno Plano de Cargos e Salários cujo está em formação e focado na habilidade do colaborador como critério de avaliação dessa criação.

A MVT define a remuneração inicial de um cargo através dos parâmetros do piso salarial do comércio, como vendedores ou estoquista, e em cargos de gerência ou supervisão há também uma pesquisa por estudo de mercado, sendo feita por meios terceirizados do escritório contábil da empresa, para determinar a remuneração desses cargos que requerem maior liderança. Contudo, os fatores que mais influenciam na definição de salários da organização, no presente, são a escolaridade e o desempenho.

A MVT possui, em seus salários, três divisões para cada cargo, sendo pouca diferença de um nível para outro, como, por exemplo, um vendedor interno que passando do nível 1 para o 2, recebe cerca de R\$150,00 a mais. Em comparação com um cargo de supervisão ou liderança, há uma disparidade um pouco maior de salários em relação a cargos menos exigentes, mas não sendo uma diferença tão elevada.

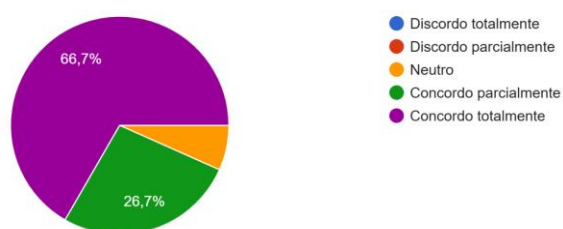
Os critérios utilizados para promoção e progressões salariais são de acordo com o desempenho e compromisso do colaborador, além da busca do colaborador, por especializações e crescimento profissional. Caso haja aumento salarial ou progressão de cargo, a empresa se baseia em salários vindos de pesquisa do mercado ou de meios terceirizados através de escritório contábil, porém, para a organização, o que pesa mais na valorização do profissional são as experiências e o desempenho do colaborador. Assim, valores adicionais são pensados pelos diretores da empresa com fins de enaltecer e reconhecer o trabalho do funcionário. Os únicos cargos que requerem graduação, para a empresa, são a Gerência, Financeiro e Supervisão.

Análise das percepções e expectativas dos colaboradores sobre plano de cargos e salários

Nesta subseção, serão revelados e discutidos os resultados obtidos a partir da execução de um formulário com a finalidade de avaliar e entender as percepções e expectativas dos colaboradores sobre cargos, salários e oportunidades de crescimento dentro da empresa. O formulário foi organizado com 15 (quinze) perguntas. Contudo, foram analisadas, a seguir, apenas 5 (cinco), cujo conteúdo está fortemente relacionado aos objetivos da pesquisa.

Gráfico 1 - Conhecimento sobre Plano de Cargos e Salários

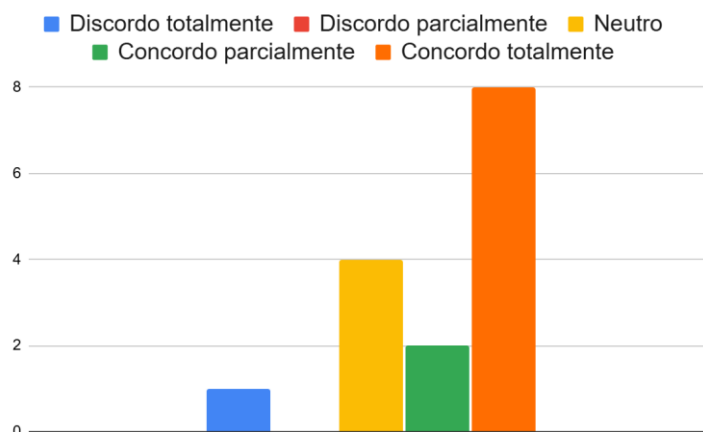
Tenho conhecimento ou já recebi informações sobre Plano de Cargos e Salários
15 respostas



Fonte: Formulário da Pesquisa

Em relação ao nível de conhecimento dos colaboradores sobre Plano de Cargos e Salários, de acordo com o gráfico 1, percebe-se que grande parte dos colaboradores, cerca de 66,7%, apresenta conhecimento adequado sobre o Plano de Cargos e Salários, porém o nível de compreensão elevado não é unânime, sendo necessário que a comunicação interna por parte dos Recursos Humanos da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA frise, ainda mais, em esclarecer como essa ferramenta atua na equidade organizacional e valorização profissional. Segundo Chiavenato (2014), a clareza sobre os critérios de cargos e remuneração é essencial para que os colaboradores compreendam os caminhos de desenvolvimento dentro da organização, fortalecendo o engajamento e a percepção de justiça.

Gráfico 2- Equidade salarial entre colaboradores com funções semelhantes

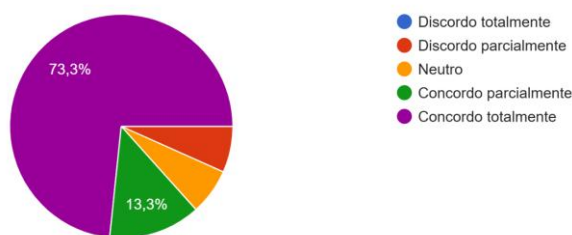


Fonte: Formulário da Pesquisa

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a equidade interna é um dos pilares da remuneração eficaz, pois garante coerência entre o valor das funções e as recompensas oferecidas, reduzindo potenciais conflitos. A partir disso, pensando na percepção de justiça na política salarial vigente, o gráfico 2 revelou que uma grande parcela dos colaboradores concordam integralmente na equidade salarial entre si mas uma parcela considerável, aproximadamente 34,4%, possuem incertezas ou discordância com essa uniformidade, logo reforçando a importância da estruturação de um plano formal que promova isonomia interna e equilíbrio diante dos empregados da MVT.

Gráfico 3 - Critérios objetivos para definir salários e promoções

Gostaria de ver critérios objetivos para definir salários e promoções.
15 respostas



Fonte: Formulário da Pesquisa

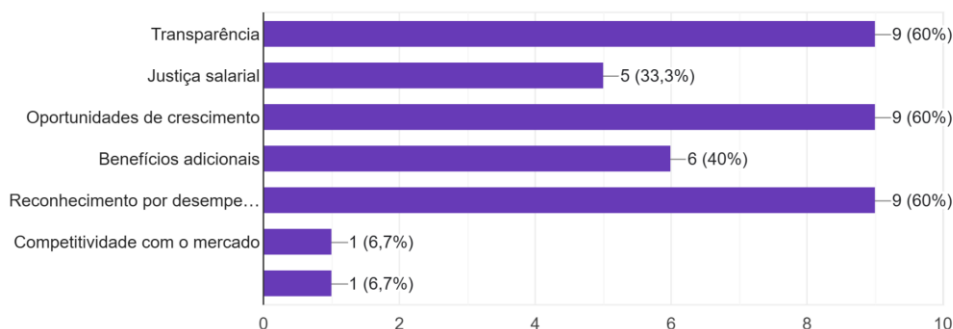
Os resultados obtidos refletem a importância de critérios objetivos para definição de salários e promoções. Por meio do gráfico 3, demonstram que a maioria dos colaboradores, cerca de 86,6%, desejariam que a MVT Comércio e Representação de Livros implemente critérios mais objetivos e padronizados para a definição de salários e promoções. Essa percepção comprova que a ausência de parâmetros concretos pode criar incertezas e sentimentos de desigualdade entre os membros da MVT.

Segundo Pontes (2019), a adoção de métodos estruturados de avaliação, como o Método de Pontos, permite quantificar o valor relativo de cada cargo com base em fatores técnicos e comportamentais definidos previamente, reduzindo a subjetividade nas decisões salariais. Da mesma forma, Chiavenato (2014) destaca que um sistema de remuneração eficaz deve basear-se em fatores mensuráveis e transparentes, de modo a evitar arbitrariedades e promover a equidade interna.

Assim sendo, a criação de preceitos claros e objetivos para o reconhecimento e progressão podem consolidar a confiança dos colaboradores da MVT, aumentando o comprometimento e fortalecendo a cultura organizacional fundamentada em transparência e meritocracia.

Gráfico 4- Aspectos mais importantes em uma política de PCS

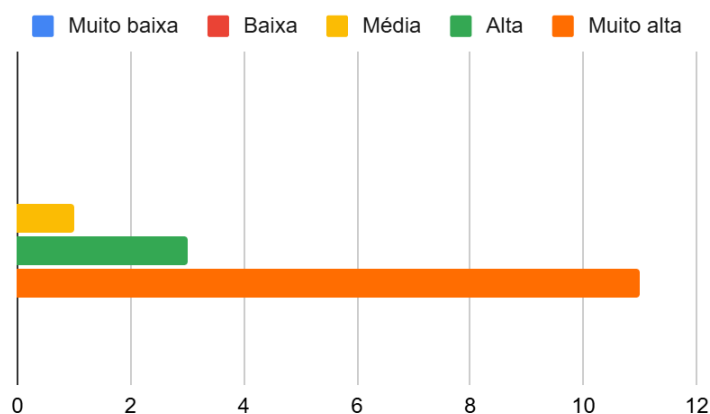
Quais aspectos você considera mais importantes em uma política de cargos e salários?
15 respostas



Fonte: Formulário da Pesquisa

No gráfico 4, há o questionamento de quais seriam os aspectos mais importantes em uma política de cargos e salários, cuja as respostas puderam ser direcionadas para mais de uma escolha, é perceptível que os aspectos na qual os colaboradores da MVT concedem maior importância para uma política de cargos e salários são a Transparência, Oportunidades de Crescimento e Reconhecimento Por Desempenho. Logo, interpreta-se que as possibilidades de crescimento devam estar diretamente relacionadas com o desenvolvimento dos próprios colaboradores, e que a empresa seja transparente no reconhecimento e nas possibilidades de evolução de cargos e funções dos seus respectivos trabalhadores. De acordo com Lima (2010), uma política de cargos e salários bem estruturada deve alinhar as competências humanas às necessidades organizacionais, promovendo produtividade e qualidade de vida.

Gráfico 5-Expectativa a um futuro Plano de Cargos e Salários



Fonte: Formulário da Pesquisa

Por fim, quanto às expectativas segundo à implantação de um Plano de Cargos e Salários estruturado, o gráfico 5 apresenta que em torno de 93,3% dos colaboradores da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA manifestaram expectativas positivas no que se refere à essa inserção, deduzindo que a medida pode oferecer maior transparência e valorização interna. Tal assimilação reforça a pertinência da proposta deste estudo, na qual recomenda a aplicação do Método de Pontos como ferramenta de avaliação igualitária dos cargos.

Pontes (2019) defende que o Método de Pontos é um dos mais eficazes para permitir mensurar o valor relativo de cada função com base em critérios objetivos, reduzindo a subjetividade e promovendo coerência salarial. Logo, a adesão de um plano estruturado está alinhado com as expectativas dos colaboradores com as metas estratégicas da MVT.

Proposta de implementação do plano de cargos e salários por método dos pontos na MVT

Por meio das informações levantadas junto à empresa e análise realizada, percebeu-se a não existência de um plano devidamente estruturado de cargos e salários, na qual pode gerar problemas como falta de motivação, aumento de rotatividade e carência de transparência na evolução de carreira dos colaboradores. Como solução, propõe-se um plano de ação para execução de um Plano de Cargos e Salários (PCS) fundado no Método de Pontos, considerado um dos procedimentos mais objetivos e igualitários para a hierarquização e avaliação de cargos.

Logo, visando tornar a implantação do Plano de Cargos e Salários, baseado no Método de Pontos, mais aplicável na MVT, elaborou-se um plano de ação utilizando a metodologia 5W2H. Segundo Ferreira (2018), o método 5W2H é uma ferramenta de qualidade que objetiva esclarecer e solucionar problemas organizacionais de maneira prática com a indagação de sete perguntas simples. As questões, são usualmente concebidas na língua inglesa, sendo: *What?* (O quê?), *Why?* (Por quê?), *Where?* (Onde?), *When?* (Quando?), *Who?* (Quem?), *How?* (Como?) e *How much?* (Quanto?).

Cumprindo com essa estrutura de *checklist*, o plano de ação foi construído com base nas oito etapas, apresentadas por Pontes (2019), que constituem a estrutura metodológica com fins de implementação de um Plano de Cargos e Salários (PCS) pelo Método de Pontos, dentro da realidade da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA.

Quadro 1- Plano de Ação para Implementação do PCS por Método de Pontos na MVT.

PLANO DE AÇÃO 5W2H - IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PELO MÉTODO DE PONTOS							
Etapa	What? (o quê)	Why? (por quê)	Where (Onde?)	When? (quando)	Who? (Quem)	How? (como?)	How much? (quanto?)
1. Análise das funções	Levantamento detalhado das funções, tarefas e responsabilidades de cada cargo existente.	Fornecer base de informações para a elaboração das descrições de cargos e avaliação posterior.	Sede administrativa da MVT e setores operacionais.	mar./2026	Departamento de RH e Supervisores de Setor	Aplicações de entrevistas, observações diretas e questionários de análise de função conforme modelo de Pontes (2019).	Aproximadamente entre R\$1.000,00 e R\$1.500,00.
2. Descrição de Cargos	Sistematizar as informações obtidas, redigindo descrições padronizadas para cada cargo.	Garantir clareza sobre as comunicações, responsabilidades e requisitos, promovendo transparência e coerência interna.	Escritório de RH.	abr./2026	RH, Supervisores e Gestores de Área.	Elaboração do Manual de Descrição de Cargos com base nas análises realizadas.	Estimativa de R\$800,00 a R\$1.200,00.
3. Pesquisa Salarial	Levantar dados de remuneração praticados no mercado local e regional.	Assegurar competitividade externa e equidade salarial frente ao mercado.	Manaus e Belém (mercados de atuação).	mai./2026	RH, com apoio da Direção.	Aplicação de pesquisa comparativa com empresas do mesmo porte e segmento.	Em torno de R\$2.000,00.
4. Definição de Política Salarial	Estruturar diretrizes e princípios que regerão a remuneração e progressão de cargos.	Estabelecer regras claras e alinhadas à estratégia organizacional e à meritocracia.	Sede administrativa.	jun./2026	Diretoria e RH.	Reuniões estratégicas para definição dos critérios e elaboração de documento formal da política salarial.	R\$500,00.
5. Avaliação dos Cargos	Atribuir pontuações aos cargos conforme fatores de avaliação definidos.	Determinar o valor relativo de cada cargo para criação de faixas salariais justas e objetivas.	Escritório de RH.	jul./2026	RH e Comissão de Avaliação.	Aplicação do Método de Pontos conforme os fatores estabelecidos (conhecimento, esforço, responsabilidade etc.).	Aproximadamente R\$1.500,00 a R\$2.000,00.
6. Cálculo das Estruturas Salariais	Elaborar faixas e níveis salariais de acordo com a pontuação obtida.	Proporcionar coerência e transparência na remuneração, facilitando a gestão salarial.	Escritório de RH e Setor Financeiro.	set./2026	RH e Setor Financeiro.	Utilização de fórmulas matemáticas e gráficos de 'nuvem de pontos' conforme Pontes (2019).	Estimado em R\$1.000,00
7. Cálculo do Custo de Enquadramento	Analisar o impacto financeiro da nova estrutura sobre a folha de pagamento.	Garantir viabilidade econômica do plano antes da implementação.	Departamento Financeiro.	nov./2026	RH e Setor Financeiro.	Comparação entre folha atual e projeção da nova estrutura salarial.	Sam custo interno (atividade interna)
8. Implantação do Programa.	Implementar o Plano de Cargos e Salários junto aos colaboradores da MVT.	Assegurar transparência e compreensão dos colaboradores quanto às mudanças.	Toda a organização.	dez./2026	Diretoria, RH e Supervisores.	Comunicação interna, treinamentos e reuniões.	Custo médio de R\$2.000,00 a R\$3.000,00.
Total de custo (estimativa): R\$ 9.000,00 a R\$ 11.000,00							

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Logo, espera-se que a MVT possa adotar esse plano de ação, cujo o período de implementação de cada uma das etapas, do começo ao fim, está alinhada com a realidade organizacional, e assim ajudando à empresa mapear seus processos com objetivo de, por fim, implementar o seu Plano de Cargos e Salários com ideais mais objetivos.

IV. Conclusão

O estudo teve como objetivo propor a implementação de um Plano Cargos e Salários, baseado no Método de Pontos para estruturação da empresa MVT Comércio e Representação de Livros LTDA. A pesquisa proporcionou assimilar o real cenário, atualmente, da organização, o que foi possível detectar a falta de um sistema mais formal de remuneração, na qual mostra a carência por uma ferramenta que proporcione maior valorização profissional e transparência.

Após a análise da percepção dos colaboradores, percebeu-se que há fortes expectativas diante à adoção de parâmetros mais objetivos para definição de salários e promoções, assim como à valorização do desempenho, fortemente baseado na meritocracia, e da transparência de processos internos da MVT. Os resultados fortalecem a apropriação da proposta declarada, já que o Método de Pontos se demonstra uma possibilidade eficaz com fins de estabelecer uma estrutura salarial alinhada com os objetivos organizacionais e justa.

A contribuição do estudo serve como um guia inicial para MVT desenvolver e, assim, aplicar seu Plano de Cargos e Salários de uma forma mais estruturada, possibilitando a mensuração do valor relativo de cada cargo e, após, a criação de faixas salariais devidamente apropriadas ao mercado. Essa implementação inclina-se a gerar benefícios diretos, que a empresa almeja, como retenção de seus talentos, consolidação da cultura de meritocracia e um clima de maior motivação aos seus colaboradores.

Devido a proposta se tratar de uma fase mais em desenvolvimento, identifica-se como limitação a falta de dados práticos relativos à aplicação íntegra do método dentro da MVT. Logo, como recomendação, as futuras fases devem envolver a execução efetiva do plano, assim como a análise dos seus impactos no desempenho e satisfação dos colaboradores, causando a validação dos resultados previstos neste trabalho.

Destarte, a aplicação de um Plano de Cargos e Salários por meio de Método de Pontos corresponde a um avanço considerável para a gestão de pessoas da MVT Comércio e Representação de Livros LTDA, sendo fundamental para os objetivos organizacionais futuros alicerçar a justiça interna e a valorização dos profissionais cujo cooperam para o crescimento contínuo da MVT.

References

- [1]. BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [2]. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004.
- [4]. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [5]. DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [6]. FERREIRA, Vanessa. **Gestão da qualidade e ferramentas administrativas: aplicação do método 5W2H nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2018.
- [7]. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [8]. LIMA, Gilberto Tadeu. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- [9]. LIMA, José Milton de. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [10]. MADURO, Márcia Ribeiro. **Aula 03 - Métodos Científicos - Disciplina Metodologia do Trabalho Científico**. Universidade do Estado do Amazonas – UEA. Manaus, AM, 2019.
- [11]. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- [12]. MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- [13]. PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.
- [14]. PONTES, Benedito Rodrigues. **Cargos e salários: administração e planejamento**. São Paulo: LTr, 2000.
- [15]. ROVER, Ardinete; MELLO, Regina Oneda. **Normas da ABNT: orientações para a produção científica**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2020.
- [16]. SILVA, Gilberto Aparecido da. **Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria**. Synthesis: Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/14/12>. Acesso em: 3 mar. 2025.
- [17]. SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda (org.); AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.
- [18]. TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen. **Fundamentos de recursos humanos**. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2011.