

## ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE SALÁRIOS DE CARGOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA CIDADE DE ITAPIRA/SP

### ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF SALARIES OF POSITIONS OF THE HUMAN RESOURCES AREA IN THE CITY OF ITAPIRA/SP

100

Luciana Cristina Bressiani<sup>1</sup>, Marcia Regina Reggiolli<sup>2</sup>

1-Tecnóloga em Gestão Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Itapira "Ogari de Castro Pacheco" (FATEC de Itapira); 2- Doutora em Ciências, na área de Tecnologia Nuclear e Aplicações (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares/IPEN/USP e coordenadora do curso de Desenvolvimento de *Software* Multiplataforma da FATEC de Itapira.

Contato: [luciana.bressiani@fatec.sp.gov.br](mailto:luciana.bressiani@fatec.sp.gov.br)<sup>1</sup>; [marcia.reggiolli@fatec.sp.gov.br](mailto:marcia.reggiolli@fatec.sp.gov.br)<sup>2</sup>

#### RESUMO

A remuneração é uma forma de se aumentar a lealdade dos funcionários, uma maneira de se manter os funcionários e evitar que a concorrência os contrate e para mostrar a todos que são o componente mais importante para a empresa e uma questão estratégica. A presente pesquisa tem por objetivo avaliar os salários dos cargos administrativos: gerente, coordenador, analista e assistente de recursos através do mínimo, médio e máximo salário recebido e comparar os salários recebidos com a pesquisa salarial de instituto de pesquisa que atua apresentando médias salariais recebidas por cargos da área de recursos humanos. Trata-se de uma pesquisa descritiva que busca responder ao problema da pesquisa de forma a apresentar os salários percebidos por profissionais que atuam na área de recursos humanos da cidade de Itapira/SP e região e comparar com os salários recebidos por profissionais dessa área que atuam em outras cidades do Brasil, através de pesquisa salarial realizada por uma empresa renomada na área, portanto, escolhida para a comparação de dados a salários.com.br, que apresenta a pesquisa de cargos da área de RH em um compilado nacional de diversas empresas dos segmentos comercial, serviços, industrial e construção civil. A questão norteadora do presente trabalho era buscar responder se os salários da área de recursos humanos praticados pelas empresas da região eram compatíveis e competitivos em relação praticados no Brasil, após a apresentação dos resultados e discussão pode-se responder a esta pergunta de forma parcial, pois o número de respondentes da pesquisa foi pequeno. Os salários dos cargos administrativos: gerente, coordenador, analista e recursos humanos não se mostraram competitivos em relação à pesquisa salarial da empresa salários.com.br, apenas o cargo de assistente administrativo tem médias salariais bem próxima à pesquisa. Se faz necessário novos estudos, com um número bem superior de respondentes, para se concluir com absoluta certeza a competitividade dos salários dos cargos de RH estudados em relação à medial dos praticados por empresas nas várias regiões brasileiras.

**Palavras-chave:** Cargos. Salários. Pesquisa. Recursos humanos.

## ABSTRACT

The compensation is a way to increase employee loyalty, a way to keep employees and prevent competition from contracting them and to show everyone that they are the most important component for the company and a strategic issue. The present research has as aim to evaluate the salaries of administrative positions: manager, coordinator, analyst and resource assistant through the minimum, average and maximum salary received and compare the salaries received with the salary survey of a research institute that operates with average salaries received by positions in the human resources area. This is a descriptive research that seeks to respond to the research problem in order to present the salaries perceived by professionals working in the human resources area of the city of Itapira/SP and region and compare with the salaries received by professionals in this area who work in other cities in Brazil, through salary research conducted by a renowned company in the area, therefore, chosen for the comparison of data to [salários.com.br](http://salários.com.br), which presents the research of HR positions in a national compile of several companies in the commercial, services, industrial and construction segments. The main question of the present study was to try to answer whether the salaries of the human resources area practiced by the companies in the region were compatible and competitive in relation to those practiced in Brazil, after the presentation of the results and discussion can be answered to this question partially, because the number of respondents to the survey was small. The salaries of administrative positions: manager, coordinator, analyst and human resources were not competitive in relation to the salary survey of the company [salários.com.br](http://salários.com.br), only the position of administrative assistant has average salaries very close to the research. Further studies are necessary, with a much higher number of respondents, in addition with absolute certainty the competitiveness of the salaries of hr positions studied in relation to the medial of those practiced by companies in the various Brazilian regions.

**Keywords:** Positions. Salaries. Research. Human resources.

## INTRODUÇÃO

Através de pesquisas que se baseiam em diagnósticos de comportamento humano e organizacional, é possível detectar que o problema número um em empresas de diversos ramos de atuação e porte, está ligado ao salário. Porém os estudos apontam que o fator motivacional não reside apenas em ganhar altos salários, mas sim em compreender os critérios justos e transparentes utilizados pelas organizações para equalizá-los, além de sentir que seu trabalho é valorizado e conhecer suas possibilidades e perspectivas de evolução profissional (RESENDE, 2003).

Muitos trabalhadores sentem-se por vezes desmotivados pelo fato de não encontrarem o desenvolvimento e reconhecimento que imaginam merecer, ressaltando Resende (2003). Uma organização que possui em sua cultura o comprometimento com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, investirá em um bom plano de carreira, a fim de proporcionar aos mesmos, uma visão linear de seu futuro dentro dela.

Os benefícios colhidos por esta cultura de desenvolvimento serão imensuráveis, como maior facilidade na atração e retenção de talentos, redução de absenteísmo e turnover, maior comprometimento e criatividade dos colaboradores, clima de desenvolvimento e aprimoramento contínuo, maior aproveitamento do capital humano e maiores índices de produtividade (RESENDE, 2003). Uma vez que o maior diferencial de uma organização está em seu capital intelectual, a organização que se compromete com a melhoria de seus processos internos e busca o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores, estará adquirindo vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Temas como descrição de cargos, remuneração, carreira e pesquisa salarial são de extrema importância para o estudo deste tema, pois subsidiam o planejamento da implantação de um plano de carreira estratégico alinhado aos objetivos da organização (PONTES, 2011). Saber, em teoria, qual a diferença entre remuneração e salário, sua importância para as pessoas e para organização. Estudar seu fator motivacional e sua aplicação no mercado são importantes para a adequada atuação do gestor empresarial e líder pessoas.

O estudo das faixas salariais praticadas dos cargos selecionados da área de recursos humanos poderá contribuir para uma análise sobre a competitividade da região em relação a outras cidades e até mesmo estados, mostrando que a região pode ser atração de mão de obra de outras localidades ou deve avaliar melhor a remuneração dos empregados e promover maior atratividade de mão de obra para a cidade.

Salário é um tema de grande repercussão e difícil de lidar dentro das organizações, podendo interferir na desmotivação e insatisfação dos funcionários.

O problema, na maioria das vezes, está ligado a reclamações alegando que os salários não estão compatíveis com os trabalhos realizados ou que estão aquém do que o mercado está pagando. A cidade estudada, Itapira, encontra-se na divisa entre os estados de Minas Gerais e São Paulo, porém, muito próxima à cidade de Campinas, grande polo industrial, comercial e tecnológico.

Apesar disso a cidade de Itapira não possui grandes multinacionais e diversificação empresarial, destacam-se o comércio, a indústria de máquinas agrícolas e uma empresa grande do ramo farmacêutico.

A questão que o presente estudo buscará responder é os salários da área de recursos humanos praticados pelas empresas da região são compatíveis e competitivos em relação praticados no Brasil?

A presente pesquisa tem por objetivo geral avaliar os salários dos cargos administrativos: gerente, coordenador, analista e assistente de recursos humanos e como objetivos específicos identificar as faixas salariais praticadas pelo mercado local nas áreas do comércio, indústria, serviços e construção civil, através do mínimo, médio e máximo salário recebido e comparar os salários recebidos com a pesquisa salarial de instituto de pesquisa que atua

apresentando médias salariais recebidas por cargos da área de recursos humanos.

## METODOLOGIA

103

O presente trabalho utilizou-se da pesquisa aplicada para gerar o conhecimento e as respostas necessárias para atingir-se os objetivos gerais e específicos definidos em capítulo específico. Trata-se de uma pesquisa descritiva que busca responder ao problema da pesquisa de forma a apresentar os salários percebidos por profissionais que atuam na área de recursos humanos da cidade de Itapira/SP e região e comparar com os salários recebidos por profissionais dessa área que atuam em outras cidades do Brasil, através de pesquisa salarial realizada por uma empresa renomada na área, portanto, escolhida para a comparação de dados a [salários.com.br](http://salários.com.br), que apresenta a pesquisa de cargos da área de RH em um compilado nacional de diversas empresas dos segmentos comercial, serviços, industrial e construção civil.

A escolha dos cargos estudados foi baseada no interesse da autora deste trabalho de graduação, na amplitude e nos cargos mais comumente encontrados nas empresas sendo eles: Gerente de RH, Coordenador de RH, Analista de RH e Assistente de RH. No Quadro 1, apresenta-se as atribuições de cada cargo na área de recursos humanos.

A técnica de pesquisa utilizada foi a pesquisa de campo, utilizando-se do questionário com 6 perguntas estruturadas, como instrumento de pesquisa, enviados aos participantes de forma online utilizando-se do aplicativo “Google Forms”. A amostra utilizada foi de 13 respondentes, de ambos os sexos, moradores da cidade de Itapira e que trabalhavam na área de recursos humanos nos cargos utilizados na pesquisa, escolhidos de forma aleatória e com participação voluntária, inclusive os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

A coleta dos dados foi relacionada com o problema, os dados foram tabulados e apresentados em formas de gráficos para melhor interpretação, utilizando-se da estatística descritiva.

Quadro 1. Atribuições dos cargos de RH utilizados na pesquisa de campo.

Gerente de RH	Coordenador de RH	Analista de RH	Assistente de RH
Demonstrar habilidade de negociação; desempenhar papel facilitador; contratar consultorias para recrutamento e seleção; providenciar o recolhimento de encargos sociais; fazer parte do programa para certificação de qualidade total; transformar-se em agente de mudança; conduzir reuniões, palestras e treinamentos; disponibilizar recursos didático-pedagógicos; emitir parecer do perfil do candidato; desenvolver alternativas de recrutamento e seleção; demonstrar capacidade de trabalhar em equipe; elaborar planos de incentivo e motivacionais; desenvolver empatia; analisar contratos de trabalho; demonstrar assertividade; assessorar chefia em problemas psicossociais dos funcionários; supervisionar rotinas administrativas; demonstrar facilidade de comunicação; elaborar procedimentos para cumprir as convenções coletivas; programar eventos corporativos; analisar proposta de promoção de funcionários.	Organizar plano de benefícios; programar eventos corporativos; supervisionar rotinas administrativas; assessorar na elaboração das metas orçamentárias; elaborar programas para desenvolvimento educacional; revelar espírito de liderança; demonstrar capacidade empreendedora; preparar relatório à diretoria; analisar proposta de promoção de funcionários; controlar contratos com fornecedores; efetuar análise da relação custo-benefício em recursos humanos; negociar acordos com entidades sindicais e de relações trabalhistas; pesquisar planos de benefícios; dominar informática; coordenar levantamento de necessidades de treinamento; gerenciar folha de pagamento; participar de reuniões com diretoria ou gerência; implantar plano de carreira; administrar pesquisa salarial; consolidar plano de treinamento; emitir parecer do perfil do candidato.	Subsidiar elaboração do balanço social da empresa; realizar avaliação de reação dos treinandos; propor ações corretivas resultantes da avaliação; encaminhar candidato para entrevista com a área requisitante; desenvolver programas de assistência e qualidade de vida aos empregados; pesquisar grau de satisfação dos funcionários com benefícios existentes; elaborar proposta de planos de carreiras e de sucessão; administrar contratos de mão-de-obra terceirizada; elaborar descrição de cargos; elaborar parâmetros e instrumentos de avaliação de desempenho dos empregados; promover a integração de novos funcionários na empresa; contratar profissionais externos e instituições; pesquisar remuneração; participar das negociações com fornecedores dos planos de benefícios; mediar conflitos interpessoais no ambiente de trabalho; elaborar orçamento destinado ao desenvolvimento e treinamento; efetuar manutenção de tabelas salariais; analisar descrição do cargo a ser preenchido; definir perfil do cargo; possuir empatia; processar folha de pagamento; preparar multiplicadores para treinamento; administrar os benefícios da empresa.	Recrutamento e seleção; divulgação de vagas; contratação e desligamento de colaboradores; elaboração de planos de carreira; administração de salários e benefícios; acompanhamento das avaliações de performance; levantamento de treinamentos para capacitação; orientações à colaboradores.

Fonte: salários.com.br

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Bohlander (2021, p. 318) afirma que a remuneração é uma forma de se aumentar a lealdade dos funcionários, uma maneira de se manter os funcionários e evitar que a concorrência os contrate e para mostrar a todos que são o componente mais importante para a empresa e uma questão estratégica.

Chiavenato (2009) explica o conceito de salário e remuneração. Segundo o autor, o salário é definido como direto e indireto. O direto, sendo a retribuição em dinheiro ou equivalente paga em função do cargo, atividade e serviços prestados em um período de tempo pelo empregador ao empregado; e o indireto, que inclui: férias, gorjetas, gratificações, adicionais (exemplo: insalubridade, periculosidade). Sendo a soma do salário direto e do indireto que resultam na remuneração.

Marras (2002) relata que existem diversas maneiras para definir o termo salário, as diferenças são definidas dependendo da sua forma de aplicação ou apresentação para o empregado ou empregador, para o autor as principais definições são: Nominal, Efetivo, Profissional, Relativo e Absoluto.

O salário nominal que é o volume de dinheiro registrado na carteira, contrato e documentos legais, podendo ser expresso de várias formas, como: hora, dia, semana, entre outros, já o salário efetivo é o valor recebido já descontado as obrigações legais (INSS, IR etc.).

Por sua vez o salário complessivo é aquele tem inserido em seu bojo as parcelas adicionais (hora extra etc.), salário profissional é o valor expresso na lei, sendo específicos para algumas profissões, salário relativo é o fator de comparação entre um salário e outro na mesma empresa, e por último, o salário absoluto, o volume líquido de todos os descontos (LOURENÇO, 2012).

De acordo com Chiavenato (2009) o salário é visto pelas pessoas como um objetivo intermediário, é através dele que elas vão em busca do seu bem-estar, bens materiais, conforto, segurança, entre outros, atingindo assim suas necessidades.

O salário para as organizações significa custos e investimentos, custos, porque o salário reflete diretamente no custo do produto ou no serviço final prestado pela organização. Investimento, porque, aplicam o dinheiro diretamente na mão de obra, com isso a organização tem a chance de um retorno maior.

Apesar do salário ter um peso importante sobre os custos das organizações há organizações que entendem os salários como um investimento, e não só como custo para a mesma. O que tem proporcionado grandes satisfações para seus empregados, melhorando a relação destes com a organização, de acordo com Chiavenato (2009).

Para Bohlander (2021, p.318) a remuneração deve ser administrada de forma estratégica para garantir que os custos das empresas sejam mantidos baixos, enquanto a motivação e desempenho dos funcionários sejam mantidos

altos. Esta é uma tarefa difícil, mas necessária para o sucesso e competitividade das organizações.

Vood Junior (2004) que para a sociedade o salário proporciona melhoria de qualidade de vida, maior poder aquisitivo das pessoas, quanto mais valorizado e competitivo este for, maior o consumo, o que gera mais empregos, aumenta a economia de um todo e aumenta também a expansão de serviços e empregos.

Uma empresa é formada a partir da visão, missão e valores, tendo como finalidade empreender uma ação específica. Para manter sempre um padrão de qualidade, atingir suas metas e aumentar sua competitividade no mercado, as empresas precisam atrair e contratar pessoas qualificadas e o salário se tornou essencial para a competitividade da empresa no mercado de trabalho afirma Nascimento (2007).

Empresas que utilizam o salário como seu ponto forte, tendo níveis salariais maiores que os de seus concorrentes, aumentam sua capacidade de atrair e manter pessoas qualificadas. Neste ponto de vista a ideia é de que quanto maior a remuneração, haverá um maior número de candidatos e com isto uma maior possibilidade de seleção dos melhores e mais capacitados.

Já empresas que oferecem menores níveis salariais encontram dificuldade na atração de candidatos e retenção de funcionários qualificados, com isso, a melhor maneira para superar a questão do piso salarial, é o uso de outros fatores atrativos como; horários flexíveis, garantia no emprego, promoções, ambiente amigável, entre outros.

Apesar de muito relevante, sendo a base para a satisfação das necessidades humanas (como: alimentação, moradia, segurança e etc.), autores como Pontes (2000) e Marras (2000) explicam que este fator não pode ser analisado isoladamente, afirmando que quando utilizado como único fator de motivação ele não supri todas as necessidades e que sem ele, outros fatores motivacionais também não são atingidos.

Como foi descrito anteriormente, o salário tem função de instrumento para atração, retenção e motivação de funcionários.

Com estas análises pode-se entender que a administração de cargos salários se torna útil e necessária dentro da organização. Para se obter uma administração de cargos e salários bem estruturada e compatível com o mercado, muitas empresas têm utilizado a pesquisa salarial.

Pontes (2000) relata sobre a pesquisa salarial, sendo ela, um estudo dos salários praticados em um determinado setor. Marras (2000) complementa que esta possibilita conhecer, através da coleta e tabulação estatística de dados, os valores e medias de salários praticados no mercado. Uma ferramenta útil e fácil de se aplicar, por isso é muito utilizada pelas organizações.

Ela faz com que haja um equilíbrio dentro na organização entre os salários, fator conhecido como equilíbrio interno, e também que haja um equilíbrio nas práticas salariais das demais empresas do mercado de trabalho, que é conhecido como equilíbrio externo. Existem várias formas de ter uma pesquisa salarial, Marras (2000) diz que a mais simples, mais econômica e menos confiável é consultando resultados apresentados por periódicos ou revistas especializadas. O ideal é que cada empresa realize sua própria pesquisa salarial.

Os dados obtidos na pesquisa são utilizados como base para a política salarial a ser adotada pela organização.

De acordo com Chiavenato (2009) para elaborar esta pesquisa é necessário a seleção dos cargos a serem pesquisados, quais as empresas participantes (levando em consideração ramo de atividade, tamanho, porte, política entre outros), após estas escolhas é necessário que seja definido a colheita de dados podendo ser feita por questionários, visitas, entrevistas, reuniões, telefonemas e até mesmo por e-mail entre especialistas em salários. De posse de todos os dados o pesquisador deve fazer a tabulação e o tratamento estatístico dos dados que permitam a comparação com seus salários internos a fim de verificar se sua estrutura salarial está satisfatória.

## RESULTADOS E DISCUSÃO

Após o envio dos formulários de pesquisa obteve-se 13 respostas cujo teor é apresentado a seguir através de gráficos e tabelas. Mas, antes de iniciar a apresentação dos resultados e para melhor entendimento da importância da área de recursos humanos (RH) para as empresas que desejam ser competitivas, a seguir estão as principais atribuições dos profissionais de RH:

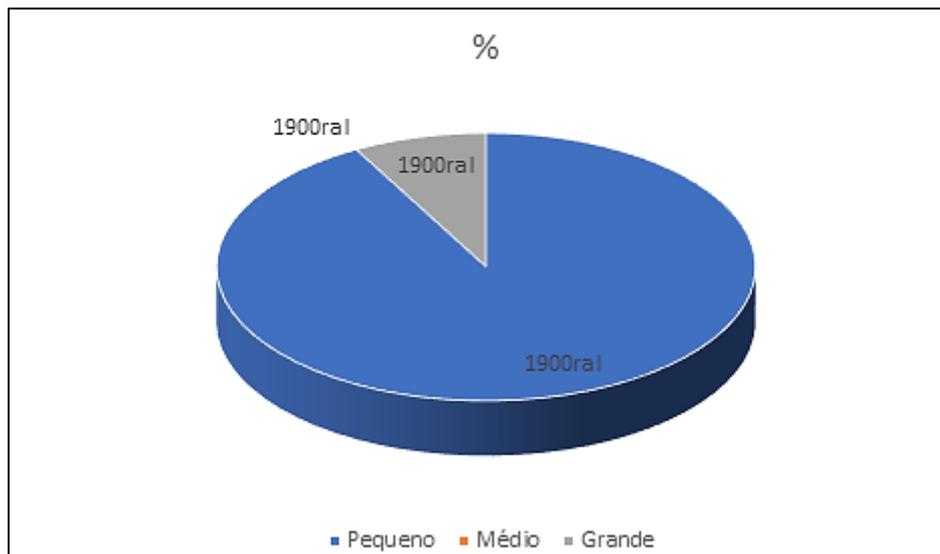
- ✓ promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados;
- ✓ demonstrar competências pessoais;
- ✓ administrar plano de cargos e salários;
- ✓ comunicar-se;
- ✓ gerir plano de benefícios;
- ✓ executar administração de pessoal;
- ✓ administrar relações de trabalho;
- ✓ coordenar sistemas de avaliação de desempenho;
- ✓ promover ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- ✓ efetuar processo de recrutamento e de seleção.

Na Figura 2 pode-se verificar que 92% (n=12) dos respondentes trabalhavam em empresas de pequeno porte, com até 400 funcionários e apenas

1 respondente trabalhava em uma empresa de grande porte com mais de 1000 funcionários.

**Figura 2.** Distribuição percentual do porte/ tamanho das empresas dos respondentes.

108



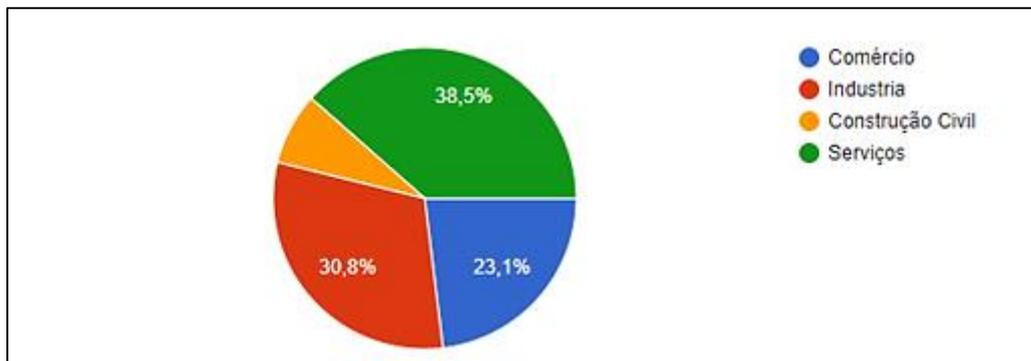
Fonte: elaborado pelas autoras.

Na Figura 2 é possível verificar o ramo de atuação das empresas nas quais os respondentes trabalhavam.

A distribuição percentual apresentou-se da seguinte forma:

- 38,5% trabalhavam no ramo de serviços
- 30,8% na área industrial
- 23,10% no comércio
- 7,60% na construção civil

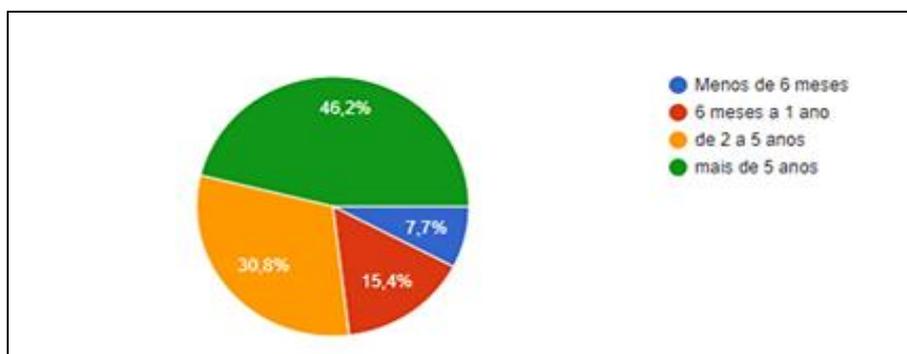
**Figura 2.** Distribuição de frequência do ramo de atuação das empresas nas quais os respondentes trabalhavam.



Fonte: elaborado pelas autoras.

Já em relação ao tempo de trabalho nas empresas apresentado na Figura 3, a maioria (46,20%) dos respondentes trabalhava há mais de 5 anos na empresa, de 2 a 5 anos (30,80%), pode-se dizer, então que mais de 75% das pessoas trabalhavam há mais de 2 anos nas empresas, portanto, já tinham conhecimento do cargo e das rotinas de trabalho e da empresa.

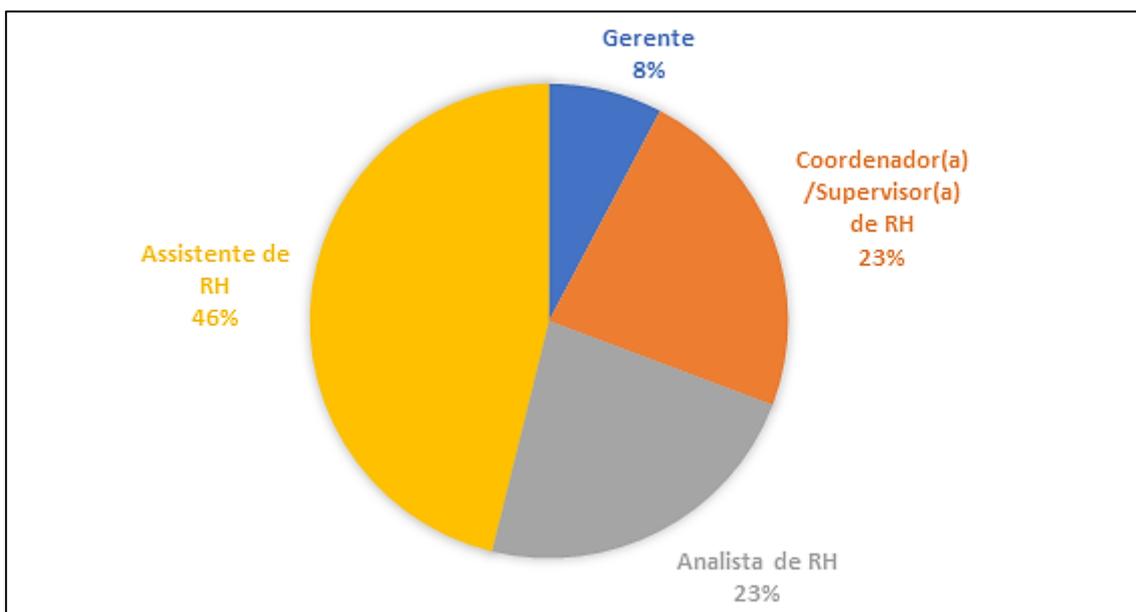
**Figura 3.** Distribuição de frequência do tempo de trabalho nas empresas dos respondentes da pesquisa.



Fonte: elaborado pelas autoras.

Na Figura 4 se apresenta os cargos ocupados pelos respondentes, a maioria das pessoas tinha cargo de assistente de RH (n=6) correspondendo a 46% das respostas, empatados com 23%(n=3) coordenadores de RH e apenas 1(8%) respondente era gerente e outro assistente de RH.

**Figura 4.** Distribuição de frequência dos cargos de RH dos respondentes.



Fonte: elaborado pelas autoras.

A fim de melhorar o entendimento da complexidade de cada um destes cargos de RH, além de se obter uma possível justificativa para as diferenças salariais entre eles, apresenta-se, a seguir, no Quadro 2, um comparativo do perfil de cada um destes.

**Quadro 2.** Comparação da complexidade dos cargos de RH.

Gerente	Coordenador	Analista	Assistentes
Gerir pessoas, fazendo com que a integração dos funcionários para com a empresa seja a melhor possível.  Responsável pela gestão das atividades e treinamentos, criação de planos de carreira, assim como administração de salários e benefícios.  Planejar ações de integração ou para a pesquisa de clima organizacional – atuando também em conjunto com os Gestores e Diretor da área.	Coordenar o setor de Recursos Humanos em empresas.  Garantir que os processos funcionem de maneira correta. Para isso, o coordenador atua junto com o analista, sendo muitas vezes seu gestor direto.  Ajudar o diretor e o gerente de RH a implementar decisões importantes, alterar processos e gerenciar crises internas	Responsável por gerenciar o quadro de funcionários, ou seja, saber o número de funcionários da empresa e conhecer o papel desenvolvido por cada um deles.  Acompanhar o processo de seleção, recrutamento levantar as necessidades e desenvolve programas de treinamento.  Disseminar a cultura organizacional da empresa.	Responsável por, exatamente, auxiliar todo e qualquer processo que seja realizado dentro do setor.  Ajudar nos processos de seleção, admissão e demissão dos colaboradores.  Além de ajudar nas burocracias diárias e também nos treinamentos que possam ser realizados.

Fonte: <https://factorialhr.com.br/blog/profissional-rh/>

A partir do Quadro 2 pode-se verificar que o nível gerencial é o que tem as maiores e as responsabilidades que impactam diretamente na estratégia empresarial, que o cargo de coordenação é quem faz os planos estratégicos chegarem para a execução dos analistas e assistentes, portanto, é óbvio que os cargos iniciais do quadro em referência irão receber salários maiores.

Na Tabela 1, há o demonstrativo dos cargos e os respectivos salários dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1. Salários dos cargos (R\$) dos respondentes da pesquisa.

Cargo	n	Salário Maior	Salário Intermediário	Menor Salário	Média
Gerente	1	5000,00	0,00	0,00	5000,00
Coordenador de RH	3	4000,00	3175,00	1850,00	3008,33
Analista de RH	3	2620,00	2400,00	1800,00	2273,33
Assistente de RH	6	2303,00	1800,00	1450,00	1851,00

Fonte: elaborado pelas autoras.

Verifica-se na Tabela 2 que o cargo de gerente apresentou somente um respondente o que inviabiliza qualquer comparação e o estabelecimento do salário mínimo, máximo e médio. Apesar deste fato na Tabela 2, há a pesquisa salarial do site salários.com., que mostra que o R\$ 5.000,00 com um tempo médio no cargo de 2 a 5 anos está abaixo do piso salarial da tabela que é de R\$ 6.424,51 e da média salarial que é de R\$ 7.039,21, mas acima do 2º quartil da pesquisa, indicando que 50% das empresas pesquisadas pagam este valor de salário.

Tabela 2. Salários gerente de RH.

VALORES EM R\$		Salário Mensal	Salário Anual	Salário Por Semana	Salário Por Hora
Salário Nominal (Bruto Mensal)	Piso Salarial	6.424,61	77.095,28	1.606,15	30,13
	Média Salarial	7.039,21	84.470,48	1.759,80	33,01
	1º Quartil	2.160,79	25.929,50	540,20	10,13
	Salário Mediana	4.739,23	56.870,76	1.184,81	22,23
	3º Quartil	14.071,54	168.858,50	3.517,89	65,99
	Teto Salarial	18.451,03	221.412,33	4.612,76	86,53

- Piso Salarial: Média do salário base de acordos, convenções coletivas e dissídios coletivos com menções ao cargo de Gerente de Recursos Humanos negociados por sindicatos e registrados no MTE;
- Média Salarial: A soma de todos os salários dividido pelo total de salários de profissionais no cargo de Gerente de Recursos Humanos da amostragem. Cálculo de média aritmética simples;
- 1º Quartil: Primeiro quartil é o cálculo que separa 25% dos menores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Salário Mediana: Mediana é o valor que mostra o salário bem ao centro da amostragem. o cálculo separa os dados de modo que 50% dos salários informados são superiores a esse nível e 50% são inferiores;
- 3º Quartil: Cálculo que separa 25% dos maiores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Teto Salarial: Corresponde aos maiores salários no cargo, observando-se ponderações e filtros exclusivos do nosso algoritmo de pesquisa salarial.

Fonte: <https://www.salario.com.br/profissao/>

Já, para o cargo de coordenador de RH, a Tabela 1 apresenta o salário intermediário R\$ 3.175,00, mínimo R\$ 1.850,00 e máximo R\$ 3.175,00, além da média salarial de R\$ 3.008,33, comparando-se com a pesquisa salarial da empresa salários.com, observa-se que a média do salário é de R\$ 7.039,21, o piso salarial de R\$ 6.424,61, bem maiores do que os salários recebidos pelos respondentes de Itapira. O salário médio de Itapira, inclusive é inferior à mediana.

Tabela 3. Salários coordenador de RH.

VALORES EM R\$		Salário Mensal	Salário Anual	Salário Por Semana	Salário Por Hora
Salário Nominal (Bruto Mensal)	Piso Salarial	6.424,61	77.095,28	1.606,15	30,13
	Média Salarial	7.039,21	84.470,48	1.759,80	33,01
	1º Quartil	2.160,79	25.929,50	540,20	10,13
	Salário Mediana	4.739,23	56.870,76	1.184,81	22,23
	3º Quartil	14.071,54	168.858,50	3.517,89	65,99
	Teto Salarial	18.451,03	221.412,33	4.612,76	86,53

Divisões salariais com base no salário bruto no cargo e na remuneração por períodos

- Piso Salarial: Média do salário base de acordos, convenções coletivas e dissídios coletivos com menções ao cargo de Coordenador de Rh negociados por sindicatos e registrados no MTE.
- Média Salarial: A soma de todos os salários dividido pelo total de salários de profissionais no cargo de Coordenador de Rh da amostragem. Cálculo de média aritmética simples.
- 1º Quartil: Primeiro quartil é o cálculo que separa 25% dos menores salários e obtém a média salarial entre eles.
- Salário Mediana: Mediana é o valor que mostra o salário bem ao centro da amostragem. o cálculo separa os dados de modo que 50% dos salários informados são superiores a esse nível e 50% são inferiores.
- 3º Quartil: Cálculo que separa 25% dos maiores salários e obtém a média salarial entre eles.
- Teto Salarial: Corresponde aos maiores salários no cargo, observando-se ponderações e filtros exclusivos do nosso algoritmo de pesquisa salarial.

Fonte: <https://www.salario.com.br/profissao/>

Para o cargo de analista de RH, de acordo com a tabela 2, a média salarial foi de R\$ 2.273,33, o mínimo salário foi de R\$ 1.800,00, o intermediário de R\$ 2.400,0 e o máximo de R\$ 2.620,00, quando comparados com a pesquisa salarial da empresa salários.com, Tabela 4, o salário médio recebido pelos respondentes é superior ao primeiro quartil, bem inferior ao piso salarial de R\$ 3.074,86, inferior à média salarial de R\$ 3.369,02 e da mediana de R\$ 2.800,00, inclusive nem o máximo salário recebido pelos respondentes é superior à média e a mediana da pesquisa salarial.

Tabela 4. Salários analista de RH.

Divisões salariais com base no salário bruto no cargo e na remuneração por períodos					
VALORES EM R\$		Salário Mensal	Salário Anual	Salário Por Semana	Salário Por Hora
Salário Nominal (Bruto Mensal)	Piso Salarial	3.074,86	36.898,36	768,72	14,38
	Média Salarial	3.369,02	40.428,18	842,25	15,76
	1º Quartil	1.811,50	21.737,97	452,87	8,47
	Salário Mediana	2.800,00	33.600,00	700,00	13,09
	3º Quartil	5.451,91	65.422,86	1.362,98	25,50
	Teto Salarial	7.148,70	85.784,42	1.787,18	33,43

- Piso Salarial: Média do salário base de acordos, convenções coletivas e dissídios coletivos com menções ao cargo de Analista de Recursos Humanos negociados por sindicatos e registrados no MTE;
- Média Salarial: A soma de todos os salários dividido pelo total de salários de profissionais no cargo de Analista de Recursos Humanos da amostragem. Cálculo de média aritmética simples;
- 1º Quartil: Primeiro quartil é o cálculo que separa 25% dos menores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Salário Mediana: Mediana é o valor que mostra o salário bem ao centro da amostragem. o cálculo separa os dados de modo que 50% dos salários informados são superiores a esse nível e 50% são inferiores;
- 3º Quartil: Cálculo que separa 25% dos maiores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Teto Salarial: Corresponde aos maiores salários no cargo, observando-se ponderações e filtros exclusivos do nosso algoritmo de pesquisa salarial.

Fonte: Fonte: <https://www.salario.com.br/profissao/>

E, por último, na Tabela 5 apresenta-se os salários da pesquisa salarial da empresa salários.com para o cargo assistente de RH. O salário médio dos respondentes da presente pesquisa com cargo de assistente de RH é de R\$ 1.851,00, superior a mediana, ao piso salarial, a média salarial e ao piso salarial para este cargo apresentados na tabela 5. Nota-se que este é um cargo que possui competitividade nacional em relação à média salarial praticada por diversas cidades no Brasil.

Tabela 5. Salários assistente de RH.

VALORES EM R\$		Salário Mensal	Salário Anual	Salário Por Semana	Salário Por Hora
Salário Nominal (Bruto Mensal)	Piso Salarial	1.498,06	17.976,76	374,52	6,93
	Média Salarial	1.641,37	19.696,48	410,34	7,59
	1º Quartil	1.228,57	14.742,88	307,14	5,68
	Salário Mediana	1.500,00	18.000,00	375,00	6,94
	3º Quartil	2.172,05	26.064,62	543,01	10,05
	Teto Salarial	2.848,06	34.176,71	712,01	13,18

Divisões salariais com base no salário bruto no cargo e na remuneração por períodos

- Piso Salarial: Média do salário base de acordos, convenções coletivas e dissídios coletivos com menções ao cargo de Auxiliar de Pessoal negociados por sindicatos e registrados no MTE;
- Média Salarial: A soma de todos os salários dividido pelo total de salários de profissionais no cargo de Auxiliar de Pessoal da amostragem. Cálculo de média aritmética simples;
- 1º Quartil: Primeiro quartil é o cálculo que separa 25% dos menores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Salário Mediana: Mediana é o valor que mostra o salário bem ao centro da amostragem. o cálculo separa os dados de modo que 50% dos salários informados são superiores a esse nível e 50% são inferiores;
- 3º Quartil: Cálculo que separa 25% dos maiores salários e obtém a média salarial entre eles;
- Teto Salarial: Corresponde aos maiores salários no cargo, observando-se ponderações e filtros exclusivos do nosso algoritmo de pesquisa salarial.

Fonte: Fonte: <https://www.salario.com.br/profissao/>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão norteadora do presente trabalho era buscar responder se os salários da área de recursos humanos praticados pelas empresas da região eram compatíveis e competitivos em relação praticados no Brasil, após a apresentação dos resultados e discussão pode-se responder a esta pergunta de forma parcial, pois o número de respondentes da pesquisa foi pequeno.

Os salários dos cargos administrativos: gerente, coordenador, analista e recursos humanos não se mostraram competitivos em relação à pesquisa salarial da empresa salários.com.br, apenas o cargo de assistente administrativo tem médias salariais bem próxima à pesquisa. Se faz necessário novos estudos, com um número bem superior de respondentes, para se concluir com absoluta certeza a competitividade dos salários dos cargos de RH estudados em relação à medial dos praticados por empresas nas várias regiões brasileiras.

## REFERÊNCIAS

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 19ª ed. São Paulo: LTr, 2019.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A.; MORRIS, S. S. **Administração de Recursos Humanos**. 17ª ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2021.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e Competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Manole 2009.

LOURENÇO, J. C. **Salários e Remuneração: Breves Considerações Acerca da Legislação Trabalhista Brasileira**. In **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 102. Jul. 2012.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração: Remuneração Tradicional e Estratégica; Elementos de Estatísticas Aplicada; Normas Legais; Benefícios**. 2ª ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2012.

NASCIMENTO, L. P. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SALÁRIO. **Analista de Recursos Humanos - Salário 2021 e Mercado de Trabalho em Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/>. Acesso em 31 de outubro de 2021.

FACTORIAL BLOG. **Profissional de RH: entenda a diferença dos cargos, funções e salários**. Disponível em <https://factorialhr.com.br/blog/profissional-rh/October 20, 2021>. Acesso em: 31 de outubro de 2021

*As autoras declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.*