

ANÁLISE DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS DE UMA EMPRESA TRADING & LOGÍSTICA CATARINENSE

Laudó Lamin - UNISOCIESC/FGV
Christiane Mendes Drozdek Pereira - Anima Educação (UNISOCIESC/FGV) e UNIVALI
Luiz Henrique da Silva - UNIVALI

RESUMO

O artigo faz uma abordagem ao tema remuneração, benefícios e políticas salariais no contexto das organizações, tendo como objetivo analisar a estrutura de política de gestão de cargos e salários de uma empresa trading & logística catarinense com o intuito de propor melhorias. Procurou-se uma abrangência voltada para a visão do planejamento estratégico como chave para estruturação das Políticas de Gestão de Cargos e Salários. Através das descrições e comparações entre os modelos de remuneração, enfatiza-se que não existe um direcionamento único para a adoção de um dos modelos existentes, as organizações devem fazer a sua própria escolha pelo modelo, considerando a sua estrutura, cultura e estratégia. Por fim, apresenta-se uma sugestão de Política de Gestão de Cargos e Salários, com as premissas básicas a serem adotadas para sua implementação na empresa utilizada para o estudo de caso.

Palavras-chave: Cargos; Salários; Remuneração; Política de Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O novo cenário econômico brasileiro, acabou por criar nas empresas um grau de competitividade ainda maior. O que anteriormente concentrava-se na disputa de mercado, acabou tomando outras proporções, principalmente em relação a atração dos melhores profissionais, sejam eles entrantes no mercado de trabalho ou do *staff* da concorrência.

O desafio das empresas passa a ser a adoção de estratégias eficazes, para atração e principalmente, a retenção de talentos. O grande problema é que com as margens de lucro cada vez menores e custos ajustados, o poder de manobra fica cada vez mais restrito. Neste sentido, uma política de avaliação de carreira diferenciada, clara e factível, acaba tendo um peso significativo no clima organizacional da empresa, gerando segurança ao processo. Segundo Ribeiro (2006. p. 267), “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão-de-obra em questão”.

Desta forma, ao indicar uma análise da política de cargos e salários oferecidos e mensurar os critérios efetivamente praticados por cada área, resulta para a empresa subsídios para confrontação e verificação do seu posicionamento nas práticas atuais de mercado e anseios de seus colaboradores. Este artigo tem como objetivo analisar a estrutura de política de gestão de cargos e salários de uma empresa trading & logística catarinense com o intuito de propor melhorias.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiro é apresentado a fundamentação teórica, abordando os tipos de remuneração, benefícios e fases de elaboração de um plano de cargos. Em seguida, expõe-se a metodologia, análise dos resultados, e por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através de fundamentação teórica, procura-se apresentar de forma macro as vantagens de implementação de uma política de cargos e salários e conceitualizar os modelos atualmente utilizados nas organizações.

2.1 Tipos de Remuneração

O enfoque das organizações em alinhar suas estratégias organizacionais, focando não somente o resultado, mas sim, a perpetuação do negócio no cenário cada vez mais competitivo, tem na implantação e disseminação do plano de cargos e salários um dos fatores motivacionais de grande importância.

A administração de salários está se constituindo em competente e vital peça na estimulação do crescimento e no progresso da organização, aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho. A administração de salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional (ZIMPECK, 1990, p. 14).

O principal problema encontrado, está relacionado a inúmeras metodologias que tratam deste assunto, que nem sempre condizem com a efetiva realidade vivida pela organização. A estrutura do plano de remuneração deve refletir o processo de

operacionalização dos objetivos estratégicos das organizações, tendo a possibilidade de desdobramento, visando a criação de políticas e procedimentos de base, que servem para vincular e direcionar cada funcionário aos objetivos da organização.

A escolha do sistema de remuneração mais adequado à realidade organizacional não é tarefa simples. Exige não somente o conhecimento da técnica, mas também a atenção e a observação de outros aspectos, mais sutis porém igualmente relevantes, como a cultura e o momento organizacional, entre outros fatores. (Lustri et al., 2011, p. 19).

Flannery, Hofrichter e Platten (1997) completam que indiferente das abordagens relativas a política de salários adotada pela organização, estando alinhada e ajustada com as necessidades, cultura e o que foi planejado de crescimento, poderá ser eficaz, enfatizando ainda que não existe uma estratégia de salários perfeita e única que atenderia todas as organizações.

Na atualidade, a maioria das organizações ainda tem adotado o conceito de remuneração fixa como principal modelo. Desta forma, opta-se pela adoção das modalidades de remuneração funcional/cargo ou pela modalidade de remuneração por competência.

As competências podem variar de acordo com o cargo ou com a importância que elas representam para a função, e podem referir-se a características de liderança, capacidade de aprendizagem, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, orientação estratégica para resultados e foco no cliente, além de competências relativas a conhecimentos e habilidades técnicas (CALVOSA et al., 2005, p. 297).

Neste sentido, Chiavenato (2008) faz uma alusão entre estas modalidades, onde define os objetivos e distingue as diferenças básicas entre a remuneração baseada em cargos e a remuneração baseada em competências, conforme demonstrado na Figura 1.

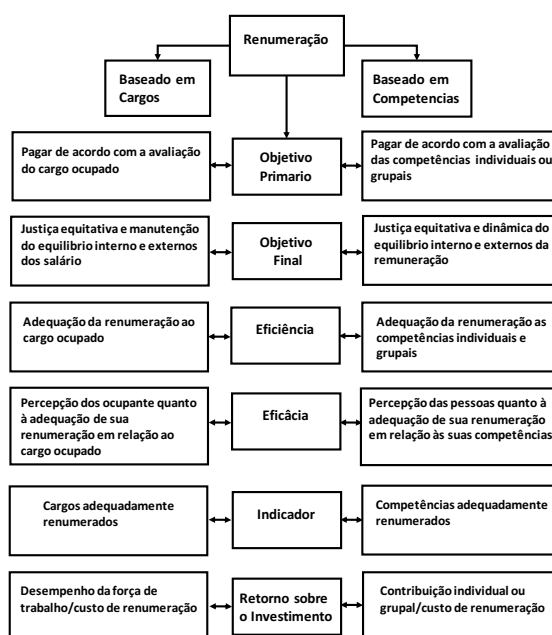


Figura 1 - Modelo de Cargos x Competências

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 289)

Simplificando na avaliação baseado nos cargos, toda a tratativa da remuneração é previamente definida para o cargo, não havendo mudança na especificação e valorização deste cargo, indiferentemente das qualificações, entregas ou competências de quem venha a ocupar o cargo, o salário é fixo e baseado em tabelas salariais.

Já no caso a remuneração por competências, a sistemática de valorização é adotada em relação a qualificações, competências e entregas, tanto individuais ou do grupo ao qual o avaliado pertença, ou seja, o cargo ocupado não define na totalidade a remuneração, e sim os fatores relacionados as competências tendem a gerar estes acréscimos.

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes (CHIAVENATO, 2008, p.288).

Mesmo com políticas mais atualizadas, estruturadas e referenciadas no direcionamento estratégico da organização, ainda assim, a questão da remuneração fixa não atende na totalidade, situações de não retenção de talentos, piora no clima organizacional e o próprio resultado individual, tendem a aparecer no processo em um segundo momento, obrigando as organizações a reavaliarem a estrutura adotada. Um dos modelos que vem surgindo atualmente é o conceito de remuneração estratégica, onde basicamente a organização procura observar as habilidades e a competência de cada profissional, entender seus interesses e direcionar com o planejamento já adotado, nesse sentido, Marras (2011, p. 169) reforça que a “remuneração estratégica é aquela que apresenta um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período”. Marras (2011) ressalta ainda, que existe uma certa forma de avanço e de desenvolvimento em médio e longo prazo neste modelo de compensação, considerando que para aqueles trabalhadores que contribuíram para o sucesso do negócio devam receber um *plus* correspondente a sua contribuição.

Deste modo, dentro da remuneração estratégica, surgiram algumas alternativas para premiar os que atingem a performance esperada. A mais utilizada pelas organizações e que tende a trazer bons resultados está relacionada ao conceito de remuneração por resultado, onde a performance individual, coletiva ou organizacional é responsável em definir a recompensa. Como forma de avaliar estas performances, as organizações estabelecem determinadas metas e criam processos para poder mensurar o atendimento em determinado período de tempo, conforme pode-se observar em Marras (2011 p. 275), “objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca por otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente a empresa”. Além da remuneração por resultados, existem algumas outras formas que podem ser adotadas para fazer a distribuição de valores variáveis, dentro do mesmo conceito, Marras (2011, p. 273) enumera as usuais como sendo:

- a) Remuneração por habilidade (*skill based pay*): sistema onde é verificado o nível de habilidades do trabalhador e conforme estas habilidades vão avançando a recompensa financeira também vai aumentando progressivamente. Ainda pouco praticado, pois exige grandes investimentos por parte da empresa em programas de desenvolvimento e treinamentos profissionais.

- b) Participação acionaria (*stock ownership*): utilizada nos níveis de gestão das organizações, os resultados são renumerados com concessão de ações da própria empresa, tornando os beneficiários sócios do negócio, buscando assim um maior comprometimento destes funcionários.
- c) Distribuição de ganhos (*gain sharing*): modelo mais aplicado que o anterior, atinge muitos outros níveis hierárquicos na organização, basicamente visa o aumento de produtividade e redução do custo do processo. Abre oportunidade para ideias e sugestões dos colaboradores. As que são colocadas em prática e trazem resultados positivos, geram dividendos para seus criadores.
- d) Distribuição de lucros (*profit sharing*): sistema em que os funcionários são contemplados com parte do valor, quando a organização atinge lucratividade em um período determinado, ou seja, se a empresa der lucro, parte destes, são distribuídos entre os funcionários.

2.2 Benefícios

Dentro do conceito de remuneração, além do salário fixo e variável, tem-se ainda os benefícios que completam o sistema remuneratório de contraprestação de trabalho. Marras (2011 p. 127) define benefícios “como o conjunto de programas ou planos que são oferecidos pelas organizações para complementarem o sistema de salários”. Na mesma linha, reitera Chiavenato (2008, p. 271) que benefícios “são certas regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários”.

Segundo Marras (2011), um plano de benefícios pode atender dois tipos de necessidades dos indivíduos: necessidades intrínsecas e necessidades extrínsecas, onde as intrínsecas são aquelas endógenas, de caráter psicológico, que provem do interior do indivíduo como necessidade de relacionamentos, status e necessidades sociais. Já as extrínsecas são as exógenas, originadas no mundo externo ao indivíduo, e tendem a satisfazer os fatores físicos. Marras (2011) elenca ainda, que os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios e benefícios espontâneos. Benefícios compulsórios são os relacionados às exigências legais aos quais as empresas devem conceder como por exemplo, décimo terceiro salário, salário família, férias etc. Quando o benefício é oferecido por vontade própria da empresa, é classificado como benefício espontâneo.

Por mais que as organizações busquem alternativa para proporcionar diferenciais aos seus colaboradores, um ponto relevante é o quanto isto irá ter de incremento na folha de pagamento e se for repassado para o serviço/produto ofertado, terá aceitação do mercado em eventualmente pagar mais.

De um lado, os custos com pessoal precisam ser compatíveis com o preço dos produtos e serviços da empresa. De outro lado, a competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos cria uma pressão para oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.3 Fases de elaboração de um plano de cargos

Para elaboração de um plano de cargos de uma empresa, deve-se levar em consideração que este deve ser abrangente e na elaboração ser abordados algumas características que facilitem seu entendimento e implantação. Lustri et al. (2011 p. 96) descreve as principais características como sendo:

- a) Estrutura da empresa (organograma);
- b) Descrição dos cargos (todas as suas descrições, com as respectivas avaliações);
- c) Ranking dos cargos (disposição geral dos cargos em função da estrutura definida);
- d) Lista de todos os cargos, preferencialmente por área, em ordem decrescente ou crescente de nível, com seu código de classificação (que deve englobar o código da área de atuação, o código do cargo na empresa e o código pertinente ao Código Brasileiro de Ocupação - CBO, exigido pelo Ministério do Trabalho).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se as metodologias de estudo que se caracterizam como exploratória, qualitativa, bibliográfica e de estudo de caso. Inicialmente para contextualizar a parte teórica foram realizadas pesquisas em fontes secundárias como, livros internet entre outros. A busca de dados bibliográficos apresenta a visão de diversos autores que abordam o tema relacionado a práticas de cargos e salários, conceitos relacionados aos tipos de remuneração adotados pelas organizações e indicativos de formas de implantação. “A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência” (GONÇALVES, 2014).

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Em linhas gerais, pesquisa bibliográfica pode-se considerar como o conjunto de métodos de pesquisa através de dados bibliográficos, usados para esquematizar o conhecimento em um campo científico. A pesquisa é classificada como qualitativa em virtude de ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social, seus contextos ou ambientes no qual os participantes estão inseridos, buscando compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentadas (CRESWELL, 2014; RICHARDSON, 1999).

A partir do embasamento teórico se realizou um estudo de caso com dados provenientes do campo, conforme Yin (2015, p.17) “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”. Godoy (1995) destaca que esta estratégia de pesquisa visa examinar detalhadamente um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de *Trading & Logística*, fundada em 2001, que está presente nos estados de Santa Catarina, São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Pernambuco e Minas Gerais. Posicionada no mercado como integradora da cadeia de *supply chain*, através da prestação de serviços nas áreas de importações e exportações, com foco na

redução dos custos tributários, financeiros e logísticos nas operações de comércio exterior. A matriz da empresa está situada em Joinville, Santa Catarina. Conta com uma equipe de aproximadamente 60 funcionários, possuindo na sua carteira mais de duzentos clientes de diversas regiões do Brasil.

Procurou-se entender o funcionamento da empresa e dos cargos com todas as suas particularidades. Realizou-se averiguações sobre “o quê” realmente as pessoas faziam, quais suas competências e responsabilidades. Esta etapa foi realizada com o auxílio da Analista de RH da empresa. Para a coleta de dados foi utilizado métodos combinados de observação local, questionário e entrevistas. A entrevista é o melhor método para obtenção dos dados imprescindíveis à análise dos cargos, sendo conduzida de forma estruturada com alguns ocupantes dos cargos, buscando listar as atividades e obter informações sobre o cargo em análise. A descrição de cargos é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo a compreensão de atividades desenvolvidas pelo profissional ocupante do cargo, basicamente procurou-se descrever “o que faz, como faz e porque faz” e verificar o conhecimentos, habilidades e atitudes impostos ao ocupante do cargo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como bases na coleta e análise de dados, os principais pontos observados nesta etapa foram:

- a) Alguns profissionais tiveram dificuldades para descrever o seu cargo atual em virtude de mudanças internas, que promoveram alterações de tarefas;
- b) As entrevistas foram realizadas com uma amostragem de trinta funcionários, nesta amostragem identificou-se vinte e dois cargos diferentes, mesmo com pessoas relatando atividade similares, possuíam cargos distintos;
- c) Evidenciou-se que algumas pessoas confundiam sua função com o cargo formalizado no seu contrato de trabalho, dificultando o entendimento;
- d) Não existia uma padronização do sistema atual adotado, os cargos eram criados aleatoriamente, baseado na ideia do gestor da área, raramente envolvendo a área de Gestão de Pessoas;
- e) Os valores de salários apontados não demonstraram coerência entre áreas, apesar da mesma característica da tarefa, habilidades, competências e tempo de serviço dos funcionários;
- f) A estrutura funcional adotada pela empresa é formada por seis departamentos específicos: administrativa, financeira, contábil, fiscal, operacional e comercial;
- g) Funcionários com cargos de coordenador, não possuíam nenhum subordinado, somente eram responsáveis por processos específicos.
- h) Todos os entrevistados relataram que desconheciam qualquer política de cargos e salários formalizadas pela empresa, não conhecendo as competências gerais do seu cargo e qual seria o próximo cargo a ser ocupado em uma promoção.

Tabela 1 - Comparativo cargos e salários da empresa

Administrativo	Financeiro	Contabil	Fiscal	Comercial	Operacional
Copeira	Assistente financeiro	Analista Contábil/Fiscal	Assistente fiscal	Assistente comercial	Faturista
Motorista	Analista Financeiro – C.R.	Coordenadora Contábil	Analista Contábil/Fiscal	Analista comercial	Analista Tributário
Secretaria	Analista Financeiro – C.P.			Suporte Comercial	Analista de Logística
Assistente adm	Gerente financeiro				Especialista Customer Service
Analista de RH					Assistente de Customer
					Coordenador (Job Rotation)

Na Tabela 1, apresenta-se o levantamento relativo aos cargos existentes, conforme já mencionado, não foi verificada coerência entre áreas e funções, pelo que se entendeu os cargos eram criados baseado na tarefa que o ocupante estaria exercendo.

Neste primeiro momento, foi possível identificar que a empresa desprovia de uma estrutura implantada de cargos e salários, inviabilizando então a ideia inicial de avaliação da mesma. Em consenso com o *staff* da empresa, foi sugerido como sequência ao trabalho a criação de um modelo estruturado para implantação da política de cargos e salários a ser adotada. Salienta-se que esta atividade será em caráter sugestivo, ficando a critério da empresa a adoção ou não da sugestão.

Definido o escopo do trabalho, o primeiro passo foi elencar quais as principais necessidades imediatas da empresa, visto que, no período proposto seria inviável a abordagem total do tema. Desta forma definiu-se como objetivo inicial os seguintes tópicos: criação de uma proposta de cargos para a empresa e as respectivas descrições; definição de uma tabela de salários; e elaboração de uma política formal de cargos e salários.

4.1 Propostas de cargos

Considerando que a empresa adota um organograma simplificado, onde evita um número excessivo de níveis hierárquicos, optou-se pela criação de um modelo que permitisse um crescimento vertical dentro das carreiras, desta forma foram criados os cargos de: Assistente, Analista e Especialista, divididos nos níveis Junior, Pleno e Sênior, possibilitando assim, também um crescimento horizontal. Estas nomenclaturas seriam comuns a todos os departamentos da empresa. Para cargos com especialidade distinta, foram mantidas as nomenclaturas atuais sendo: motorista e copeira, por possuírem características de suporte à operação. Desta forma a estrutura de cargos ficou conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Sugestão de cargos por departamento da empresa.

DEPARTAMENTO	Administrativo	Financeiro	Contabil	Fiscal	Comercial	Comex
Assistente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista Junior	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista Pleno	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analista Senior	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Especialista Junior	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Especialista Pleno	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Especialista Senior	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Copeira	✓					
Motorista	✓					

4.2 Avaliação dos cargos

O objetivo da avaliação dos cargos é estabelecer o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que determinará os salários a serem pagos a cada grupo. Pela avaliação se neutraliza o efeito de decisões informais para determinação dos salários, existindo coerência na classificação e pagamento dos respectivos cargos.

Referenciado no planejamento estratégico adotado e nos conceitos de renumeração já utilizados informalmente, definiu-se a adoção do Método de Avaliação por Pontos, por ser o mais utilizado nas organizações, tende a reduzir o número de erros no processo e apresentar uma mensuração mais fidedigna e concreta do processo. Neste sistema, o primeiro passo é a definição dos fatores mais importantes para a empresa, esta identificação foi realizada em conjunto com o comitê de Gestão de Pessoas (GP), este comitê é formado por integrantes de diversas áreas da empresa, o principal objetivo é propor melhorias relacionados ao ambiente e clima organizacional da empresa. Desta forma por consenso elencou-se os seguintes fatores:

- Conhecimento: subdividido em Nível de Instrução para cada cargo e Experiência exigida para cada cargo.
- Liberdade de Ação: subdividido em Autonomia e Complexidade, ambos também para cada cargo.
- Responsabilidade: subdividido em Responsabilidade por Resultados e Responsabilidade por Contatos de cada cargo.

Mediante o conhecimento dos fatores principais, distribui-se em percentuais conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição percentual por fatores

Conhecimento		Liberdade de ação		Responsabilidade	
Nível de Instrução	Experiência	Autonomia	Complexidade	Por Resultados	Por Contatos
26%	20%	16%	14%	12%	12%

O processo seguinte foi a criação da tabela de avaliação de cargos, o objetivo é a distribuição dos fatores em graus e atribuir um valor numérico para cada grau deste fator. A lógica adotada foi de fixar um valor arbitrariamente para a somatória do primeiro grau do fator, neste caso aplicou-se o valor 100 pontos e uma razão de 10 para conhecer a somatória do último grau, ou seja, o resultado foi $(10 \times 100) = 1000$. Desta forma, utilizando o exemplo do Fator Nível de Instrução, que tem o percentual de 26%, teríamos para o primeiro grau da tabela o valor de 26 pontos $(26\% \times 100 = 26)$ e para o ultimo grau 260 pontos $(26 \times 1000 = 260)$. Para definição do número de graus adotado, foi mantido o valor igual ao número de cargos, que é de 7. Para finalizar a tabela, deve-se definir os valores dos graus intermediários, para isto utilizou a progressão geométrica por logaritmos:

$$x = \frac{\log_b - \log_a}{n - 1} \text{ onde } r = \text{Ant}_{\log x} \text{ ou seja: } \frac{\log_{1000} - \log_{100}}{7 - 1} = \frac{3 - 2}{6} = \text{Ant}_{\log 0,16666} = 1,4678 = r$$

O resultado final deste processo de construção da tabela de avaliação dos cargos é mostrado na Tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de avaliação de cargos por pontos

Fatores		Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5	Grau 6	Grau 7
Conhecimento	Nível de Instrução	26	38	56	82	121	177	260
	Experiência	20	29	43	63	93	136	200
Liberdade de ação	Autonomia	16	23	34	51	74	109	160
	Complexidade	14	21	30	44	65	95	140
Responsabilidade	Por Resultados	12	18	26	38	56	82	120
	Por Contatos	12	18	26	38	56	82	120
Total		100	147	215	316	464	681	1000

4.3 Classificação dos cargos

Estando todos os cargos descritos, especificados e titulados, foi realizada a classificação, que consiste na etapa de distribuição dos cargos por grupos, segundo a natureza das atividades, ou ainda, por grupos onde a quantidade de pontos obtidos na avaliação oferece coerência quando comparada as praticadas no mercado, possibilitando a construção das etapas de carreira, estruturação para contratação de novos funcionários e correlação com a tabela salarial adotada.

Na Tabela 5, apresenta-se o resultado da classificação dos cargos da empresa em relação aos pontos.

Tabela 5 - Tabela de cargos por pontos

Estrutura dos Cargos por pontos							
PONTOS	100	147	215	316	464	681	1000
CARGOS	Assistente	Analista Jr.	Analista Pl.	Analista Sr.	Especialista Jr.	Especialista Pl.	Especialista Sr.
	Copeira		Motorista				

4.4 Estrutura Salarial

A estruturação salarial é a organização de uma progressão de salário em função da crescente valorização dos cargos, resultantes do processo de avaliação. Normalmente para sua construção é utilizado como referência, valores de médias salariais encontrados no mercado, para semelhantes funções em empresas de segmentos similares. Neste trabalho não foi realizada uma pesquisa salarial formal e estruturada, adotou-se a sistemática apenas de pesquisas informais em empresas de recrutamento e seleção da região de Joinville e em sites de oferta de emprego na internet. Comparando estes resultados encontrados com os valores de salários praticados na empresa, constatou-se que de modo geral, não existiam grandes divergências. Desta forma, manteve-se como base os salários internos, realizando somente alguns ajustes nos valores.

Como os cargos foram enquadrados em pontos na tabela de avaliação, a construção da estrutura permite que os funcionários tenham aumentos salariais em seus cargos por desempenho ou mérito de forma padronizada. A tabela foi criada considerando quatro níveis e sete faixas. O primeiro nível, é o salário inicial no cargo, considerou-se um aumento de

aproximadamente 2,8% no valor a ser aplicado ao salário após o período de experiência, enquadramento no segundo nível. A partir do segundo nível, o percentual médio de aumento considerado foi de 8%. Entre as faixas o aumento médio considerado foi de 27% da primeira a quarta faixa; de 30% entra a quarta e quinta faixa e 28% entre a quinta e sétima faixa. Para os cargos da sétima faixa, a sugestão é de adotar uma forma de remuneração variável. A Tabela 6 apresenta os valores de salários sugeridos.

Tabela 6 - Tabela de pontos por faixas salariais

PONTOS	100	147	215	316	464	681	1000
FAIXAS	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª
1º NÍVEL	R\$ 1.418,55	R\$ 1.727,63	R\$ 2.209,25	R\$ 2.825,14	R\$ 3.674,88	R\$ 4.699,35	R\$ 6.009,42
2º NÍVEL	R\$ 1.459,08	R\$ 1.865,84	R\$ 2.385,99	R\$ 3.051,15	R\$ 3.968,87	R\$ 5.075,30	R\$ 6.490,18
3º NÍVEL	R\$ 1.575,81	R\$ 2.015,11	R\$ 2.576,87	R\$ 3.295,25	R\$ 4.286,38	R\$ 5.481,32	R\$ 7.009,39
4º NÍVEL	R\$ 1.701,87	R\$ 2.176,32	R\$ 2.783,02	R\$ 3.558,87	R\$ 4.629,29	R\$ 5.919,83	R\$ 7.570,14

4.5 Descrição da política de gestão de cargos e salários

Na sequência, descreve-se uma sugestão de política de gestão de cargos e salários.

4.5.1 Objetivo da política

Definir e alinhar conceitos e regulamentar os procedimentos para administração de cargos e salários na empresa, por meio de instrumentos práticos e eficazes. O objetivo é garantir uma estrutura alinhada e competitiva com o mercado.

4.5.2 Objetivos específicos

Foram definidos como:

- Contribuir para a o interesse e permanência dos profissionais no quadro da Ascensus, através do estabelecimento de práticas capazes de atrair, reter, motivar e integrar profissionais qualificados;
- Administrar profissionalmente a consciência interna (equilíbrio interno) e a competitividade externa (equilíbrio externo) da remuneração;
- Incentivar a obtenção de padrões de performance superiores, retribuindo financeiramente também aos colaboradores, acompanhando práticas de mercado;
- Criar uma base de informações facilitadora do desenvolvimento de programas de gestão de pessoas.

4.5.3 Abrangência

Aplica-se a todos os níveis funcionais e hierárquicos da empresa. A Política de Gestão de Cargos e Salários está em conformidade com a legislação trabalhista vigente e deverá sofrer alterações sempre que houver necessidade, visando adequações para o cumprimento de exigências legais. Este documento deve ser disponibilizado aos diretores da empresa e ao departamento de Recursos Humanos, juntamente com dados, relatórios e formulários que forem necessários à administração desta política.

4.5.4 Administração

A administração da Política de Cargos e Salários, nos aspectos técnicos, é de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas. Esta deverá assessorar os gestores em quaisquer análises e propostas de mudanças, bem como zelar pela correta aplicação do programa mediante orientação, supervisão e controle da aplicação da política, e ainda, promover de forma ampla e constante a divulgação e atualização da mesma.

4.5.5 Descrição de cargos

São conteúdo de um cargo, que identifica a complexidade que o envolve, bem como dos resultados finais esperados de seu ocupante. Através da descrição de cargo é possível delinear qual tarefa o seu ocupante deve realizar, quais competências deve possuir, desenvolver e a hierarquia dos cargos.

As informações contidas na Descrição de Cargos são distribuídas em diferentes campos:

- a) Nomenclatura do Cargo: reflete as atividades e responsabilidade do cargo e ainda, deverá ser adequada ao nível proposto na estrutura hierárquica e à prática do mercado.
- b) Setor: setor onde o cargo pertence.
- c) Organograma: desenho que permite a visualização do nível do cargo na estrutura da organização.
- d) Número do cadastro brasileiro de ocupação.
- e) Principais atividades: descrição detalhada das principais responsabilidades atribuídas ao cargo.
- f) Formação: nível de escolaridade e respectiva área de estudo (para nível técnico ou superior) necessária para o desempenho das funções atribuídas ao cargo.
- g) Cursos: cursos, treinamentos e capacitações exigidas para ocupar o cargo, quando houver.
- h) Competências: é o saber, saber como fazer e o querer fazer.
- i) Experiência: é o tempo e experiências desejáveis para o desempenho das funções atribuídas ao cargo.

4.5.6 Estrutura de cargos e salários (tabela salarial)

A estrutura organizacional é representada através da tabela salarial e grupos de cargos e tem por objetivo, demonstrar o conjunto de cargos organizados por processo, área ou departamentos, além das relações hierárquicas e de interdependência existentes entre eles.

Todos os cargos da empresa devem encontrar-se descritos e classificados na tabela salarial. Ela tem por objetivo ser a referência para a gestão e remuneração dos colaboradores em admissões, efetivações, promoções, transferências e enquadramentos motivados por mérito. Sua composição se dá com graus e níveis, sendo que grau é a divisão de um cargo e outro, são usados para classificar e diferenciar grupos salariais para cada tipo ou um bloco de cargos. Já níveis salariais correspondem a valores estabelecidos desde a admissão à ascensão

numa mesma posição funcional, são níveis dentro de uma mesma faixa salarial. Conforme tabela 7.

Tabela 7 - Tabela salarial

	Classe ou Grau 1	Classe ou Grau 2	Classe ou Grau 3
Nível 1	1000,00	2000,00	3000,00
Nível 2	← Faixa salarial →		

Os níveis e os graus são definidos a partir das complexidades, responsabilidades e autonomia inerentes às atividades da função, aliadas à escolaridade, à experiência profissional, entre outras competências exigidas pelo seu ocupante.

A faixa salarial possui intervalo de 8% entre cada salário e representa o crescimento horizontal permitindo aos ocupantes de cargos classificados na respectiva classe salarial, onde:

- Nível I: Salário de admissão: É o salário de contratação de um colaborador. Recomenda-se fazer as admissões no nível correspondente ao inicial do cargo ou abaixo dos valores de efetivação. Excepcionalmente, o salário de admissão pode ser estabelecido acima desse limite. Ocorrerá em função do grau de qualificação e experiência exigidas do candidato ou por contingência de mercado.
- Nível II: Salário de efetivação: É o salário que deverá ser praticado no término do contrato de experiência. A alteração para este nível não será automática. Poderá ser: negociado na admissão e programado com os gestores e com RH; e aplicado, somente após a avaliação do período experimental.
- Nível III: Salário médio: Aplica-se ao ocupante possuidor dos requisitos plenos exigidos, merecedor em função das habilidades e competências. Não há problemas em contratar um funcionário qualificado e que mereça o salário médio, se comprovado.
- Nível IV: Salário acima do ponto médio: Neste nível seus ocupantes acumulam treinamentos específicos, além de integrar categorias com potencial de desenvolvimento estratégico. Deverá ser considerado: ocupante do cargo deverá ter desempenho superior às expectativas; e retenção, nos casos de retenção de colaboradores considerados chave e comprovadamente assediado pelo mercado.

4.5.7 Movimentações salariais

A Política de Cargos e Salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais:

- Automático: é aplicado pela empresa para dar cumprimento às determinações legais, particularmente as decorrentes dos acordos e/ou dissídios coletivos ou ainda por liberalidade da empresa, sempre em caráter coletivo.
- Vencimento do contrato de experiência: Após a avaliação do período de Experiência Contratual, sendo esta positiva, o salário do colaborador será reajustado.
- Enquadramento: é aplicado pela empresa para ajustar a faixa salarial do colaborador aos níveis de remuneração praticada pelo mercado ou em decorrência da avaliação de

cargo dentro da estrutura organizacional. Caso o valor do enquadramento seja superior a 20%, poderá ser dividido em duas parcelas.

d) Mérito: é o aumento salarial concedido com base no desempenho de colaboradores que tenham apresentado um nível acima das expectativas de seus superiores e, portanto, atingindo um alto padrão quanto a qualidade e resultados obtidos, além de demonstrar expressivo interesse em se aperfeiçoar. O mérito é concedido dentro da mesma faixa salarial, é uma progressão horizontal na faixa salarial do cargo, não podendo ultrapassar dois níveis de salário.

e) Critérios para movimentação por mérito: colaborador ter no mínimo 12 meses de empresa; não ter recebido aumento por mérito nos últimos 12 meses; não ter recebido aumento por promoção nos últimos 6 meses; e apresentar um ótimo resultado em seu desempenho profissional.

f) Promoção: é aplicado pela empresa quando o colaborador passa a desempenhar cargo/função de maior responsabilidade, complexidade e maior nível e consequentemente, de uma faixa salarial ou grau mais elevado. É o que se chama de crescimento vertical. O posicionamento salarial do colaborador no novo cargo deverá ser no início da faixa deste (novo cargo). Caso o percentual de reajuste para o alcance do nível inicial da faixa for superior a 20%, poderá ser parcelado em duas vezes. A Promoção seguirá as diretrizes do Plano de Carreira e quando houver vaga no quadro de pessoal que seja publicamente aberta para esta finalidade. Critérios para a movimentação por promoção: possuir vaga aberta no quadro de pessoal, seja por saída de um colaborador, seja por criação de um novo departamento/cargo, seja por aumento de quantidade de cargos perante necessidade de demanda; que esta nova posição na hierarquia da empresa seja publicamente aberta (caso não haja recrutamento interno); que o colaborador seja considerado apto para assumir a nova função, avaliado pelo gestor da área e da Gestão de Pessoas (principalmente pela sua conduta, já que entende-se que “promoção” é um prêmio); que tenha no mínimo 12 meses na empresa; que não tenha recebido última promoção num período inferior a 1 (um) ano; que tenha todos os requisitos necessários para ocupar o novo cargo; a alteração do cargo entra em vigor, no mês subsequente a aprovação da promoção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização da pesquisa, verificou-se que empresa foco do estudo não apresentava formalizada uma estrutura para Política de Gestão de Cargos e Salários. Isto não quer dizer que a empresa não praticava algum método informalmente para atender as questões ligadas ao plano de renumeração e carreiras. Constatou-se que nos últimos anos, a direção da empresa já vinha engajada em buscar alternativas para esta questão, visto que este item sempre apareceu como *weaknesses* (fraqueza) na análise *SOWT* do seu Planejamento Estratégico. Outra evidência da prática de alguma alternativa, está no índice baixo de *turnover* e nos valores de salários, que na comparação são similares aos do mercado. Mesmo com estes indicadores, foi perceptível na fase das entrevistas, que o fato da empresa não divulgar a sua Política de Gestão de Cargos e Salários, apresenta relevância na percepção dos funcionários e afeta o clima organizacional.

Dessa forma, é possível perceber que a adoção de um modelo de Política de Gestão de Cargos e Salários, poderá trazer grandes benefícios para a empresa, principalmente no

conceito de atração e retenção de talentos e ainda relativa melhora no clima organizacional. A sugestão apresentada neste estudo, pode ser o ponto inicial para construção de um modelo que contemple alguns outros pontos relacionados a Gestão Estratégica de Pessoas, que atualmente ainda não estão estruturados na empresa, entre eles o plano de desenvolvimento individual (PDI), plano de avaliação de resultado e política de remuneração variável.

REFERÊNCIAS

CALVOSA, M. D; CORREIA, F. L; MOURA, J. M; NETO, S. P. S. Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET**, 2005.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3ª ed. Porto Alegre, 2014.

FLANNERY, T. P; HOFRICHTER, D; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração das empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, H. A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2ª. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

LUSTRI, D; CARVALHO, I. M. V; ROCHA, J. L. C; SOUZA, M. Z. A. **Cargos carreiras e remuneração**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas; 1990.