



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

RODRIGO MOREIRA DE FIGUEIREDO

R.A.: 962089-0

PROF. ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO

**Brasília
2007**

RODRIGO MOREIRA DE FIGUEIREDO

**ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS
E SALÁRIOS**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmento Melo

Brasília
2007

RODRIGO MOREIRA DE FIGUEIREDO

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

BANCA EXAMINADORA

Professor: Marcos André Sarmiento Melo
Orientador

Professor(a):
Examinador

Professor(a):
Examinador

Brasília, outubro de 2007.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 METODOLOGIA	8
3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	9
3.1 Salário.....	11
3.2 Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências.....	12
3.3 Administração de Salários	12
3.4 Análise de Função	13
3.5 Análise e Descrição de Cargos	14
3.6 Avaliação e Classificação de Cargos	15
3.6.1 Cargos-Chave	17
3.6.2 Métodos de Avaliação de Cargos	17
a) Método de Avaliação por Escalonamento	17
b) Método da Comparação por Fatores	18
c) Método da Avaliação por Pontos	20
d) Método de graus pré-determinados	21
3.7 Avaliação de Desempenho	22
3.8 Pesquisa de Salários	23
3.8.1 Método de Pesquisa	23
3.8.2 Planejamento	24
3.8.3 Seleção de Cargos	24
3.8.4 Manual de Consulta	26
3.8.5 Tabulação de Dados	27
3.9 Política Salarial	29
4 RESULTADOS	32
5 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34

RESUMO

O objetivo desse estudo foi aprofundar os conhecimentos na área de recursos humanos, gestão de pessoas, com foco na administração de cargos e salários, uma área recorrente, que lida diretamente com o sistema de remuneração, recursos financeiros e não financeiros e benefícios concedidos aos colaboradores em sua jornada profissional na organização. A administração de cargos e salários interpreta a complexa natureza do funcionário com suas experiências e aprendizagens e demais atribuições a serem pesquisadas dentro dos diversos níveis hierárquicos organizacionais, planejando, analisando, avaliando, descrevendo e classificando a estrutura desses cargos e salários, medindo o desempenho de maneira a desenvolver uma remuneração estratégica, envolvendo o uso de várias modalidades para praticar a remuneração, com o objetivo de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais e fomentar uma parceria funcionário-empresa. Utilizou-se a metodologia de pesquisa de natureza aplicada com objetivo exploratório. Os métodos escolhidos foram os métodos de coleta de dados e pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos deram respaldo ao problema formulado. Os dados encontrados demonstram que é possível atribuir peso a um determinado cargo de uma empresa, aplicando os procedimentos descritos, dando valor ao cargo de acordo com os padrões da região geo-econômica onde a empresa está localizada e a política salarial instituída pela empresa.

Palavras-chave: objetivo, conhecimentos, área, recursos humanos, gestão, foco, administração, cargos, salários, sistema, remuneração, benefícios, colaboradores, jornada, organização, funcionário, experiências, aprendizagens, atribuição, pesquisas, níveis, hierárquicos, planejando, analisando, avaliando, descrevendo, classificando, estrutura, desempenho, estratégica, estimular, fomentar, parceria, metodologia, exploratório, coleta, dados, bibliográfica, resultados, problema, peso, procedimentos, valor, padrões, região, política.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho explora a área de Recursos Humanos no que tange ao sistema de remuneração, com foco na Administração de Cargos e Salários. É um estudo sobre gestão e enquadramento de pessoas, por estar relacionado a uma política ocupacional e salarial que a organização deve implantar para otimizar suas metas e proporcionar maior interesse e dedicação de seus colaboradores.

A Administração de Cargos e Salários planeja em torno da expectativa de crescimento da empresa e de seus funcionários. Os funcionários sabem que existem poucos cargos de diretor, gerente, supervisor, ou seja, cargos de maior importância. A empresa não pode garantir a ascensão da carreira profissional. Os funcionários devem saber como funcionam as regras para promoções, reajustes salariais, transferências de atividades e todo assunto que diz respeito às suas carreiras.

A Administração de Cargos e Salários faz uma investigação e apresenta uma análise de todas as etapas dos trabalhos desenvolvidos na empresa, baseada em pesquisas de mercado, avaliação das atividades e tarefas desenvolvidas em todos os níveis ocupacionais. Avalia as atribuições e esforços necessários à consecução de metas requeridas pelos cargos da organização em relação às demais organizações existentes em sua área de atuação. Esta operação é medida em termos estatísticos, comparando e analisando os resultados, que após serem tabulados, serão a base para determinação dos valores salariais desses cargos.

O problema que se apresentou nos tópicos estudados foi o de avaliação dos cargos que compõem o quadro de colaboradores das empresas. Que peso atribuir às experiências, às aprendizagens, aos conhecimentos adquiridos, às determinadas tarefas e aos esforços empregados em um cargo específico, para que se possa dotá-lo de uma remuneração justa e adequada.

O objetivo da pesquisa é identificar a dinâmica de manutenção dos recursos humanos, como se intitula um cargo e como se alocam esses recursos humanos, quais pré-requisitos possuem maior relevância, tais como nível de

instrução, experiência, conhecimento, aprendizagens adquiridas, tarefas desempenhadas e esforços empregados, no exercício das funções de determinados cargos, observando as etapas do desenvolvimento da análise, na tentativa de qualificar esses cargos, dando-lhes valor e verificando a diferença entre eles.

É um trabalho que promove a interatividade entre as pessoas e as organizações. Colabora diretamente com a Administração de Recursos Humanos, a partir do momento em que os funcionários recebem informações claras sobre o que a empresa está fazendo nessa área e como vai funcionar o sistema de cargos e salários, eles têm uma nova perspectiva para planejar o que fazer para transformar suas expectativas em realidade. Ajuda a elevar o clima organizacional, a auto-estima dos funcionários e cria políticas para as áreas subjacentes de recrutamento, seleção e treinamento, permitindo à empresa encontrar um denominador comum entre a teoria proposta, as aspirações dos empregados e o que se pratica no mercado em termos de avaliação de cargos e remuneração. Permite também que a empresa crie uma atmosfera de satisfação, através das formas de recompensas que retroalimentam o sistema e melhoram a qualidade de vida no trabalho, sem prejuízo de decréscimo na produção.

A Administração de Cargos e Salários tem como objetivo inicial o desenho dos cargos, a descrição e análise destes cargos, configuração da estrutura desta análise para determinação de métodos de descrição, análise e valoração dos cargos. Controla ainda a avaliação de desempenho, que constitui na forma de medir o grau de eficácia na realização do trabalho.

2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, feita por levantamento bibliográfico.

Segundo Andrade (2003, p. 124):

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico, pois proporciona maiores informações sobre determinado assunto; facilita a delimitação de um tema de trabalho; define os objetivos ou formula as hipóteses de uma pesquisa ou descobre novo tipo de enfoque par o trabalho que se tem em mente.

No desenvolvimento, o método utilizado foi enfatizar os itens ligados à Administração de Cargos e Salários, pontuando cada um deles: o cargo, salário, benefícios e recompensas, visando facilitar o entendimento das questões que envolvem esses itens na pesquisa.

Para Cruz e Ribeiro (2004, p.45), “método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. É o que permite a ciência delimitar o campo da pesquisa”.

O caminho foi se acercar de todos os métodos destinados à análise, descrição e avaliação dos cargos, administração de salários, baseados em uma política salarial.

O trabalho está dividido em três partes. A primeira é composta do tema, problema e objetivo. A segunda, do embasamento teórico, realizado segundo os estudos bibliográficos. A terceira, do resultado da pesquisa e conclusão.

3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Assim como o mercado globalizado está em constante transformação, em função da concorrência acirrada, e das novas tecnologias que surgem a todo o momento, a Administração das Empresas segue esse fluxo natural.

Nessa nova ordem, a Administração de Recursos Humanos vem passando por diversos ajustes. No início de sua existência, os sistemas de contratação e pagamento, por exemplo, eram rudimentares, pois as necessidades de ganho identificadas anteriormente eram primárias.

A área de recursos humanos passa por modificações, visando otimizar a produção de bens e serviços, e melhorar sua relação custo x benefício com seus colaboradores.

Surgem como exemplo as organizações caóricas, cujo trabalho é desenvolvido em equipe, onde todos, de alguma forma, participam do planejamento, das pequenas às grandes ações, com maior exigência de responsabilidades em contrapartida aos anseios de estabilidade, bons salários, e um leque maior de benefícios almejados.

Emerge a necessidade da Administração de Recursos Humanos de se adequar a essa nova ordem mundial, formulando diretrizes, avaliando desempenhos e escalonando salários.

Para Dessler (2003, p.2):

A administração de recursos humanos se refere às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

A Administração de Cargos e Salários está inserida dentro do Subsistema de Remuneração, que por sua vez faz parte do Subsistema de

Manutenção de Recursos Humanos. Este integra a seção de Administração de Recursos Humanos, conforme figura a seguir:

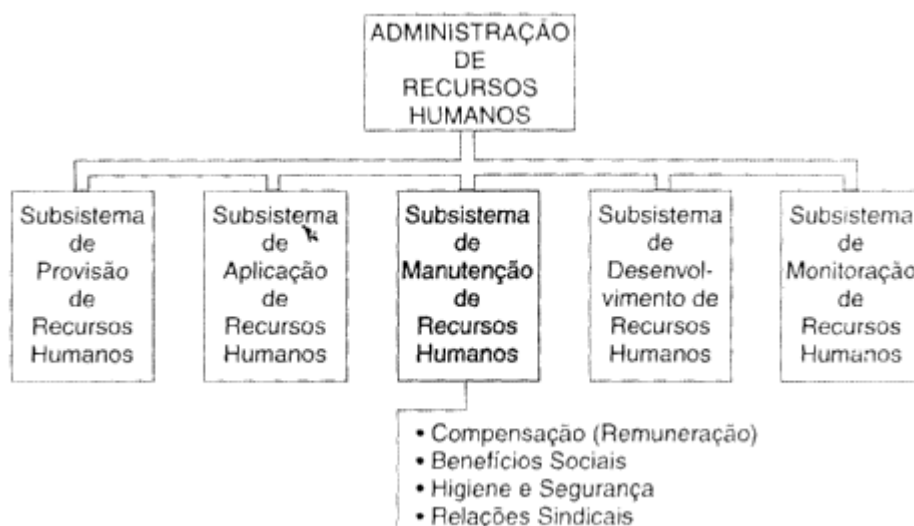


Figura 1. A Administração de Recursos Humanos e seus Subsistemas.

Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.

(Chiavenato, 2003, p. 15).

Ao agrupamento do conjunto de tarefas que o trabalhador executa dentro de uma organização, convencionou-se chamar de cargo. Segundo Paschoal (2001, p. 4), “no sistema tradicional de remuneração, primeiro define-se o cargo e, depois, o perfil do ocupante, mas sempre dentro dos limites do cargo. Em razão desse procedimento, a definição consensuada é de fundamental importância”.

Conceitua-se tarefa, função, e cargo como três instâncias no desenvolvimento do trabalho na organização.

A tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função (Zimpeck, 1990, p. 40).

A partir daí, conclui-se que as funções similares se agrupam para formar determinado cargo. Segundo Zimpeck (1990, p. 41), “o termo cargo pode ser definido como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

3.1 Salário

Dentro do Subsistema de Manutenção de RH, encontra-se a área de Compensação, que determina de que forma remunerar e recompensar os colaboradores pelos seus esforços.

A forma mais comum e tradicional de se remunerar é através do salário. Neste aspecto de remuneração temos o salário nominal, cujo salário é pago, normalmente, em moeda corrente, percebido por hora, dia, semanal ou mensalmente, é a forma mais direta de remuneração.

O salário representa, ao mesmo tempo, custo e investimento para a organização. Para o trabalhador, determina seu padrão de vida.

Segundo Paschoal (2001, p. 11), “O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na *performance* dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização”.

O salário pode ser direto, como o salário mensal, por exemplo, e indireto, que são as férias, gratificações, gorjetas, adicionais e benefícios.

No entanto, quando não há uma compensação efetiva do pagamento de salário, uma resposta é dada àqueles funcionários que não correspondem às expectativas ou cometem erros. Acabam punidos, o que gera, segundo Chiavenato (2003, p. 21):

Um Sistema de Punições, que inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas que se desviam dos rumos esperados, bem como prevenir sua repetição (advertências verbais ou escritas) ou, ainda, em casos extremos, castigar sua reincidência (suspensões do trabalho) ou afastar o autor do convívio dos demais (desligamento da organização).

3.2 Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências

Sistema de recompensa por conhecimentos obtidos – quanto mais o trabalhador avança em seu nível de habilidades e competências, avança também progressivamente sua retribuição financeira (Marras, 2000, p. 272).

Segundo Paschoal (2001, p. 130), o sistema de RHC se caracteriza pelos seguintes aspectos especiais:

- Certificação dos funcionários nas habilidades e competências que dominam;
- Remuneração: diretamente em salário ou através de um sistema de pontos, depois convertidos em salário, de maneira a contemplar as habilidades, competências, produtividade, resultados e atitudes apresentados pelo funcionário;
- Treinamento/certificação: segundo planejamento, considerando mapeamento das certificações já conferidas x necessidades da organização, com margem de segurança, limitados pela verba destinada ao treinamento e incremento na folha;
- Certificação: como nas normas ISO, é o elemento-chave na demonstração de capacidade de exercer determinada habilidade/competência com resultados esperados (qualidade, prazo, produtividade, etc);
- Cargos: o mais genérico possível, em carreira refletindo estágios de desenvolvimento;
- Evolução na carreira: via certificação nas habilidades e competências requeridas pela organização.

3.3 Administração de Salários

O salário, isoladamente, não é fator de motivação. Através de pesquisas como, por exemplo, “A hierarquia das necessidades” de *Maslow* e “A teoria dos dois fatores” de *Herzberg*, verifica-se que além da satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, o indivíduo tem necessidade de participação, auto-estima, status e auto-realização profissional (Pontes, 2000, p. 26).

A Administração de Salários atua diretamente no cerne dessa questão, através de suas recompensas, incentivos financeiros diretos e indiretos e, não financeiros, como estabilidade, reconhecimento e participação, como demonstra a figura abaixo:

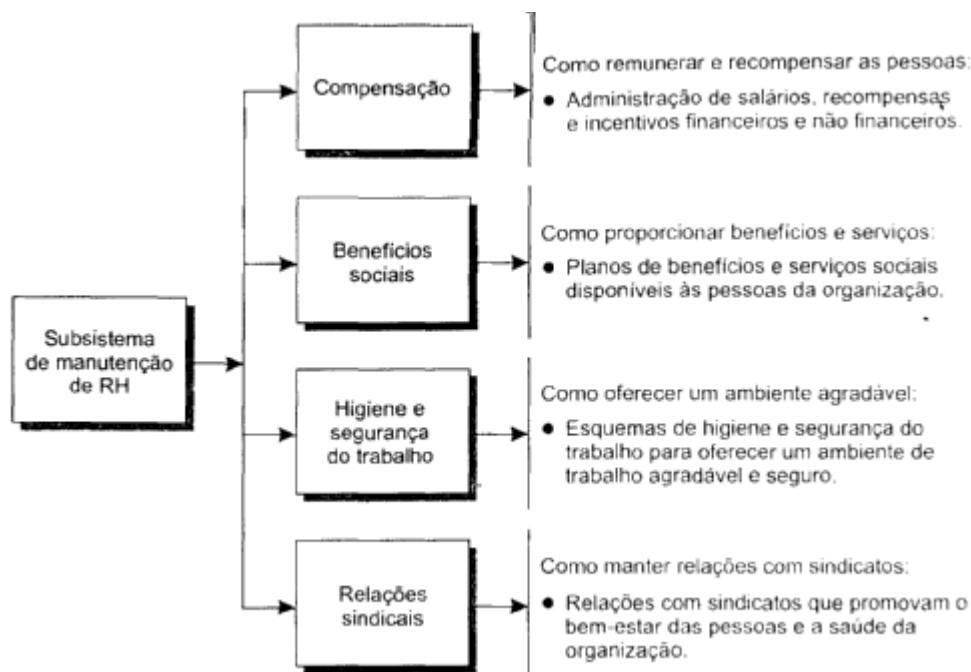


Figura 2. Subsistema de manutenção de RH.

Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.
(Chiavenato, 2003, p. 20)

A Administração de Salários tem por objetivo gerir a valoração dos cargos da empresa no mercado ao qual está inserida, de maneira justa e equilibrada em relação ao demais cargos internos e externos à organização.

Chiavenato (2003, p. 41) define assim a Administração de Salários:

Como um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser eqüitativas e justas com relação: 1. aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários; e 2. aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

3.4 Análise de função

A análise de função vai orientar o trabalho de composição dos cargos, através da coleta de informações. Segundo Marras (2000, p. 95):

A análise de função fornece o universo de informações que compõem a base de todo o sistema a ser implantado. É em outras

palavras, o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado; a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo.

Ocorre de se aglutinar funções sob um mesmo título, de acordo com o cargo padrão, cujas funções são originárias de suas ocupações específicas. Ex.: Auxiliar Administrativo (cargo padrão) – Auxiliar de tesouraria e Auxiliar de compras (ocupações específicas).

3.5 Análise e descrição de cargos

Segundo Zimpeck (1990, p. 65), “Os cargos se dividem em profissionais, semiprofissionais, administrativos ou gerenciais, de escritório e correlatos, de vendas, de serviços, qualificados, semiqualificados e não qualificados”.

Os métodos de análise dos cargos consistem na aplicação de questionários, entrevistas, observação *in loco* e método combinado. O analista de cargos vai pesquisar em cada cargo o que o ocupante faz, quando faz, como faz, porque faz, onde faz, o que dele se exige integralmente.

Ele inicia com uma entrevista junto ao ocupante do cargo. Espera-se que o analista seja o mais claro e amigável possível, fazendo desta entrevista um bate papo informal, demonstrando que ela é de interesse também do trabalhador, pois dela resultará os ajustes necessários para o avanço dos procedimentos. A partir daí é feita a descrição dos cargos, procurando padronizar cargos similares, agrupando-os em termos de suas naturezas e requisitos (Marras, 2000, p. 95).

Cargos de MN e MR – Mesma Natureza e Mesmos Requisitos – devem ser juntados num só e representam a situação ideal neste sentido. **Cargos de MN e RD** – Mesma natureza e Requisitos Diferentes – devem ser separados em descrições distintas, já que os requisitos (conhecimentos, experiência, responsabilidades, etc) variam. Não seria possível, portanto, juntar numa só descrição dois Escriturários, quando um deles só faz lançamentos contábeis e o outro analisa contas e faz balancetes. São, como se vê, cargos da mesma natureza. **Cargos de ND e MR** – Naturezas diferentes e Mesmos Requisitos – devem ser separados, a fim de evitar uma indesejável padronização exagerada de funções. Não seria conveniente, por exemplo, juntar numa só várias funções fabris, ou

dois cargos como o de Carpinteiro e Serralheiro, os quais, embora exijam os mesmos requisitos básicos, são de natureza inteiramente divorciada; um trabalha em madeira e o outro em metal. **Cargos de ND e RD** – Naturezas Diferentes e Requisitos Diferentes – obviamente devem ser separados, pois, não tem relação, seja pela sua natureza, seja pelos seus requisitos (Zimpeck, 1990, p. 89).

A escolaridade requerida deve ser observada: primeiro grau, segundo grau, superior ou formação complementar exigidos pelo cargo. A experiência necessária para tomar posse – tempo de atuação ou conhecimentos específicos do cargo. Segundo Paschoal (2001, p. 24):

Algumas informações aplicam-se somente a cargos operacionais (condições ambientais, por exemplo), enquanto que outras são pertinentes apenas a cargos de chefia (subordinados cargos pares). Podem ainda ser incluídas outras informações para atender a necessidades específicas, tais como sexo, porte físico, idade, aptidão numérica, aptidão analítica, raciocínio abstrato, uso especial dos sentidos, comunicabilidade verbal, comunicabilidade escrita, etc.

Segundo Paschoal (2001, p. 34):

O ideal é a descrição do cargo ter, desde o início, o objetivo de ser a única fonte sobre os cargos para a Administração de cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Higiene/Medicina/Segurança do Trabalho, Treinamento e Desenvolvimento, Relações Trabalhistas e Avaliação de Desempenho e Potencial, Planos de Carreira, etc.

3.6 Avaliação e classificação de cargos

Este procedimento tem por finalidade analisar e comparar o conteúdo dos cargos, com o objetivo de agrupá-los em classes, numa determinada ordem de natureza e requisitos, padronizando-os para facilitar a administração do sistema de remuneração.

Os fatores de avaliação dos cargos podem ser mentais, físicos e de responsabilidades. Devem ser específicos para cada tipo de cargo, e farão parte do manual de avaliação de cargos.

O analista fará uma entrevista com o ocupante do cargo e conduzirá a entrevista com referência à natureza e conteúdo do cargo, verificando os requisitos

exigidos para sua posse, tratando as informações de maneira provisória, uma vez que a entrevista deve ser confirmada pelo supervisor direto do entrevistado, para as informações serem finalmente apropriadas e determinar, por exemplo, segundo Zimpeck (1990, p. 55):

- O grau de conhecimentos necessários para o bom desempenho do cargo;
- A experiência prática exigida;
- O esforço físico, mental e responsabilidades.

Deve-se orientar o empregado a ordenar cronologicamente suas tarefas, quando estas forem repetitivas, e por grau de importância, quando forem variadas. As tarefas devem também ser separadas em diárias, periódicas e ocasionais.

Os cargos manuais requerem, quanto à parte mental, conhecimentos básicos, aptidões específicas do cargo e experiência. Quanto à parte física, requer aptidão muscular, esforço físico e concentração. Assume responsabilidades com o manuseio de equipamentos, material, mão-de-obra, ferramentas, segurança de terceiros, liderança. São levadas em consideração as condições de trabalho – a qualidade do ambiente e riscos que o ocupante incorre.

Cargos profissionais, semiprofissionais, de escritório e chefia requerem um conhecimento amplo, aptidões específicas do cargo, experiência, treinamento. A parte física se resume ao esforço mental no sentido visual, monotonia de posturas assumidas. Quanto às responsabilidades, esses cargos requerem cuidados com o patrimônio (instalações prediais, máquinas e equipamentos, dinheiro e documentos de valor), relatórios que afetam a organização, além de procedimentos cometidos que se reverta em prejuízo para a empresa. Requer também habilidades de comunicação e de contatos com terceiros.

3.6.1 Cargos-chave

O processo consiste na seleção de alguns cargos-chave, os quais dispõem de mesma natureza e requisitos, visando à avaliação dos demais cargos da organização, visto que se tem uma base de comparação. Os cargos a serem escolhidos devem representar todos os níveis, de todas as áreas, com um número satisfatório de ocupantes (Pontes, 2000, p. 156).

3.6.2 Métodos de avaliação de cargos

Consiste na divisão em dois grupos:

- Métodos não quantitativos (escalonamento de cargos por categorias e graus pré-determinados);
- Métodos quantitativos (comparação por fatores e avaliação por pontos); (Chiavenato, 2003, p.44).

a) Método de avaliação por escalonamento

Método de comparação simples, que relaciona os cargos de maneira crescente ou decrescente em relação ao critério de comparação, onde cada cargo é comparado aos demais (Chiavenato, 2003, p.45).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 261):

O sistema de escalonamento de cargos organiza os cargos com base em seu valor relativo. Uma técnica usada para classificar os cargos consiste em fazer os classificadores elaborar lista dos deveres e responsabilidades de cada cargo na ordem de importância deles.

b) Método da comparação por fatores

Utiliza o princípio de avaliação por pontos, baseado no método do escalonamento, respaldado pelos fatores físicos, mentais, condições de trabalho, habilidades específicas e de responsabilidades para analisar os cargos.

De acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 193), “o método de comparação por fatores é um método de ordenação sofisticada e quantitativa. Os avaliadores selecionam os cargos chaves na organização para serem os padrões”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 55), após a análise dos cargos, deve-se seguir as seguintes etapas:

- 1. escolha dos fatores de avaliação:** os fatores constituem critérios de comparação, isto é, instrumentos de comparação que permitirão escalonar os cargos a avaliar. A escolha dos fatores de avaliação dependerá dos tipos e características dos cargos a avaliar. A idéia básica desse método é identificar poucos, mas amplos fatores, para proporcionar simplicidade e rapidez nas comparações;
- 2. definição do significado de cada um dos fatores de avaliação:** quanto melhor a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método;
- 3. escolha dos cargos de referência:** para permitir as comparações dos cargos, cargos de referência são escolhidos para facilitar o manuseio dos fatores de avaliação;
- 4. escalonamento dos fatores de avaliação:** cada cargo de referência é avaliado através do escalonamento dos fatores de avaliação. Suponhamos que os cargos de referência escolhidos sejam o de recepcionista e o de limpador (os escalonamentos são independentes para cada fator):

Quadro 1. Escalonamento de fatores em dois cargos de referência.

Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho
(Chiavenato, 2003, p. 55)

Ordem de escalonamento dos fatores	Limpador	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condições de trabalho	Responsabilidade
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentais
4	Responsabilidade	Requisitos físicos
5	Requisitos mentais	Condições de trabalho

5. avaliação dos fatores nos cargos de referência: tomando-se por base os cargos de referência, os fatores devem ser posicionados e ponderados quanto a sua contribuição individual para o total (o que pode ser dado em base de porcentagem), de modo que a soma total de salário obtida para um cargo de referência possa ser dividida e considerada em termos absolutos para cada fator. Seja que, entre os cargos a serem avaliados, a seleção dos cargos de referência recaia sobre os cargos de Recepcionista e Limpador. O primeiro percebe uma remuneração de R\$ 600,00 mensais e o segundo, R\$ 300,00 mensais. Utilizando os fatores físicos, mentais, condições de trabalho, habilidades específicas e de responsabilidades, suponhamos que a comissão de avaliação decida a respeito da importância relativa de cada fator em cada cargo de referência da seguinte maneira:

Quadro 2. Avaliação dos fatores nos dois cargos de referência.

Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho
(Chiavenato, 2003, p. 56)

Fatores de avaliação	Recepcionista R\$	Limpador R\$
Requisitos mentais	120,00	20,00
Habilidades requeridas	200,00	60,00
Requisitos físicos	80,00	100,00
Responsabilidade	160,00	40,00
Condições de trabalho	40,00	80,00
	600,00	300,00

A avaliação de fatores é a parte do trabalho que atribui valores monetários para cada fator. Se o salário é conhecido, então cada fator deve ter certo valor. A soma total dos valores constitui 100% do salário. Para cada um dos dois cargos de referência, deve-se decidir o valor de cada fator, como no exemplo do quadro 2.6. Assim, essa avaliação dos fatores pode ser feita em porcentagem ou em dinheiro;

6. escala comparativa de cargos: o passo seguinte é transformar esta matriz de escalonamento de fatores e de avaliação de fatores em uma escala comparativa de cargos, como sugere o quadro abaixo:

Quadro 3. Escala comparativa de cargos.

Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho
(Chiavenato, 2003, p. 57)

	Requisitos mentais	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidade	Condições de trabalho
20	Limpador	Limpador	Recepcionista limpador	Limpador	Recepcionista
40					
60	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista limpador	Recepcionista	Recepcionista
80					
100					
120					
140					
160					
180	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista limpador	Recepcionista	Recepcionista
200					
220					
240					
260	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista limpador	Recepcionista	Recepcionista
280					

Com a escala comparativa de cargos está pronto o instrumento de avaliação de cargos pelo método da comparação por fatores. Por meio dessa escala, cada cargo é escalonado em cada um dos fatores, através da comparação por fatores, e a seguir somam-se os valores e reais (ou em porcentagem) para se ter a avaliação global do cargo. Enquanto houver contradições ou anomalias no processo duplo de escalonamento de fatores e de avaliação de fatores, novos ajustamentos deverão ser feitos até que os resultados se tornem consistentes. Essa técnica é obviamente menos acurada do que a avaliação por pontos, mas ela é a que obtém maior confiabilidade entre todas as técnicas de avaliação de cargos do ponto de vista global das avaliações. De modo geral, o método de comparação por fatores é mais apropriado para cargos menos complexos. Pode ser adaptado para cargos mensalistas. É o método que tem provocado muitas críticas. Suas dificuldades operacionais são bem aparentes. É técnica contaminável por variância de erros e vieses no escalonamento, bem como por subjetividade.

c) Método de avaliação por pontos

É uma técnica de avaliação quantitativa – contagem de pontos de acordo com cada fator de avaliação selecionado – e analítica, por comparação dos fatores componentes do cargo.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 263) definem-o “como um procedimento de avaliação de cargos quantitativo, que determina o valor relativo de um cargo calculando os pontos totais atribuídos a ele”.

O método de avaliação por pontos é o mais utilizado pelas empresas brasileiras, segundo Pontes (2000, p. 158), com 51,7% do total dos métodos analisados:

Após pesquisa divulgada por “Tendências do Trabalho” sobre procedimentos na administração de pessoal, realizada no ano de 1983 pelos Grupos G-3, Diógenes e CRI, abrangendo setenta empresas, totalizando mais de 80.000 colaboradores, apresenta a utilização dos métodos de avaliação pelas empresas pesquisadas:

Quadro 4. Utilização dos Métodos de Avaliação pelas Empresas Brasileiras.

Fonte: Administração de Cargos e Salários
(Pontes, 2000, p. 158)

Métodos	Grupo Ocupacional Administrativo (mensalistas)	
	Nº pts.	%
Pontos	35	51,7
Escalonamento	10	18,1
Comparação por fatores	2	3,3
Outros	14	26,9
	61	100,0

d) Método de graus pré-determinados Segundo uma ordem pré-estabelecida, o método de graus pré-determinados define os grupos ou classes de ocupações, de acordo com as especificações gerais (Zimpeck, 1990, p. 114).

Paschoal (2001, p. 43) afirma que “esse método consiste no enquadramento dos cargos em graus previamente caracterizados em termos de qualificação, complexidade, responsabilidades e, depois, em classes”.

3.7 Avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho precisa se adaptar constantemente às mudanças velozes do mercado e ao dinamismo empresarial constante, a fim de se sustentar neste mercado hipercompetitivo.

Os colaboradores devem saber como está o desempenho de suas atividades, para poder melhorarem em seus pontos fracos e continuarem exercendo com excelência seus pontos fortes.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 246):

É de responsabilidade do gerente imediato do empregado avaliar seu desempenho, sendo também atribuição da chefia próxima comunicar ao funcionário seus padrões, bem como lhe delegar as respectivas tarefas, cobrando-lhe os resultados correspondentes.

A avaliação de desempenho se preocupa com os resultados, o desempenho e o acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais almejados alcancem êxito. Quando a organização chega ao ápice do sucesso, terá sido por mérito desses colaboradores, que se constituem no capital humano da organização.

O que algumas organizações estão adotando no seu sistema de gestão de pessoas é um sistema moderno de avaliação de desempenho, denominado Avaliação participativa por objetivos (Appo).

Segundo Chiavenato (1999, p.189):

A Appo é uma das boas idéias que foram destruídas pelo furor burocrático de algumas organizações. Por ser democrática, participativa, envolvente e motivadora, é um sistema totalmente oposto aos métodos tradicionais. Os objetivos são definidos conjuntamente, cada um é responsável pelo comprometimento para com os objetivos definidos, negociação aberta entre gerente e colaborador, o desempenho é o reflexo do comportamento do colaborador no alcance dos objetivos, constante monitoração dos objetivos e desempenhos e, avaliação conjunta e retroação dos resultados para os avaliados.

Vale ressaltar que no setor público, a análise de desempenho ocorre trienalmente, onde são constituídas comissões específicas para tal, que avaliam desde o desempenho aos cursos de capacitação e qualificação profissional realizados pelo servidor antes de conceder a progressão horizontal ou vertical.

3.8 Pesquisa de salários

A pesquisa de salários permite ao administrador comparar o que se pratica no mercado de trabalho em termos de remuneração e benefícios adquiridos em relação à empresa pesquisadora.

3.8.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa se baseia em questionários para coleta dos informes salariais e benefícios concedidos, tabulação dos dados por cargos – horistas, mensalistas e executivos, e análise dos resultados.

Os salários são pesquisados através dos pagamentos recebidos pelos ocupantes de cada cargo incluído na pesquisa. Os dados são ajustados em função da data-base da empresa, de acordo com pesquisa estatística. O número de salários pagos anualmente aos ocupantes dos cargos e o número de horas trabalhadas também são incluídos na pesquisa. Segundo Pontes (2000, p. 236):

Outra metodologia de coleta de dados é através da maturidade, medida em anos de formado. Aplicado a profissionais de nível superior, principalmente àqueles voltados a trabalhos de pesquisa de projetos. Essa metodologia é adotada quando a empresa patrocinadora adota método de avaliação voltado à curva de maturidade. Nesse caso, são pesquisados os salários e respectivas incidências de frequência por tempo de formado, para cada cargo, como, por exemplo: três anos de formado e assim sucessivamente. Esse tipo de pesquisa origina a curva de maturidade – método simples visto no capítulo “Curva de Maturidade”. Outro método de coleta de dados diferenciado é quando a pesquisa abrange cargos de executivos. Salários mais benefícios compõem a remuneração de executivos e em muitas empresas a parcela de benefícios é muito significativa. Muitas empresas concedem aos executivos benefícios como carro, manutenção do carro, assistência médica de livre escolha, pagamento de escola aos filhos, etc.

3.8.2 Planejamento

A empresa deverá estabelecer uma conduta de política salarial a seguir. Políticas salariais mais agressivas tendem a remunerar melhor.

A seleção das empresas participantes - 30 empresas em média, as quais devem ser da mesma região geo-econômica da organização pesquisadora, envolve um sistema que inclui a realização de entrevistas para aplicação do questionário. As entrevistas devem ser programadas e marcadas de maneira que o pesquisador saia de uma pesquisa e entre em outra imediatamente para não perder seu tempo. Para isso é preciso selecionar 3 a 4 cargos-chave por faixa salarial, de mesma natureza e requisitos, com mesmos valores salariais relativos, que possam fornecer um parâmetro de comparação com todos os outros cargos da empresa.

Segundo Zimpeck (1990, p.242), vários são os benefícios a extrair de um bom trabalho de investigação no mercado local de salários:

- a) comparações generalizadas com:
 - empresas que pagam altos salários;
 - empresas concorrentes da própria linha de produção;
- b) níveis salariais de cargos considerados escassos;
- c) relações entre salários e benefícios concedidos;
- d) relações entre salários, atrativos ou serviços a empregados;
- e) projeções do mercado em épocas diversas e os efeitos do custo de vida;
- f) informações sobre as práticas de pessoal mais usadas.

3.8.3 Seleção dos Cargos

Os cargos selecionados para a pesquisa de salários devem ser comuns às empresas participantes, tanto da área comercial quanto industrial, salários variados – que incluam os salários mais competitivos do mercado - e funções similares, a saber:

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| ▪ pessoal | ▪ compras |
| ▪ controle de estoque | ▪ tesouraria |
| ▪ contabilidade | ▪ processamento de |
| dados | |
| ▪ custos | ▪ auditoria |
| ▪ vendas | ▪ propaganda e marketing |

- serviços auxiliares
- relações públicas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 73), “ao promover a pesquisa salarial, cada organização procura selecionar os cargos que considera como cargos de referência, visando testar sua estrutura salarial”. Os cargos de referência para determinada organização podem ser:

1. cargos que representam os vários pontos de sua curva salarial;
 2. cargos facilmente identificáveis no mercado;
 3. cargos que representam os setores de atividade da organização.
- Os cargos de referência são os escolhidos para representar o mercado, de um lado, e representar a estrutura de salários da organização, de outro.

Os concorrentes diretos da empresa pesquisadora devem participar, para se comparar os níveis de remuneração entre estes e a empresa pesquisadora – espera-se que estejam no mesmo patamar – se não, rever a política adotada.

As empresas que exercem grande poder de influência na comunidade, que tenham o mesmo efetivo de mão-de-obra disponível, as mais organizadas e as de reconhecido sucesso devem participar também por serem referências.

Deve-se ter cuidado com cargos de mesma nomenclatura e atribuições opostas, geralmente em empresas de natureza diferente.

Devem-se evitar também os cargos únicos, de natureza exclusiva, cujas atribuições sejam extensivas, causando irritação no entrevistado e atraso na pesquisa.

Usam-se os numerais romanos para distinguir cargos de mesma natureza, com qualificações diferentes: - Assistente Comercial I, Assistente Comercial II e Assistente Comercial III. Algumas empresas utilizam a escala I do exemplo anterior para o menos graduado, a escala II para o ocupante de média graduação e a escala III para o mais graduado. Outras utilizam este sistema de maneira inversa, ou seja, I para o mais graduado, II para o médio graduado e III para o menos graduado.

3.8.4 Manual de consulta

A pesquisa de salários realiza um questionário destinado a levantar todo tipo de remuneração e benefícios que determinadas empresas oferecem, que chegam a atrair candidatos ao ingresso nas mesmas. Segundo Zimpeck (1990, p. 246), eis alguns fatores referentes a Cargos e Salários:

- Reajustes por custo de vida, concedidos
- Plano de Aumentos Salariais por Mérito
- Normas para promoções funcionais
- Detalhes das estruturas salariais
- Planos de Descrição e Avaliação de Cargos
- Adicionais sobre os salários, concedidos
- Planos de incentivos
- Salários iniciais
- Pagamentos por horas-extras trabalhadas.

Na área de Benefícios e Serviços:

- Complementação da aposentadoria
- Auxílio Médico-Hospitalar
- Auxílio para tratamento dentário
- Empréstimos
- Seguros em geral
- Refeições a preço de custo
- Financiamentos
- Cooperativas
- Clubes e Associações
- Festividades, etc.

Nas áreas de Seleção e Treinamento:

- Planos de Seleção em uso
- Planos de Recrutamento

- Programas de Treinamento
- Treinamento no Exterior
- Financiamento de Estudos

Outras áreas:

- Órgãos de Comunicação (jornal interno, etc)
- Horários de Trabalho
- N° de empregados em cada classificação
- Sistema de Ponto, etc.

Ainda segundo Zimpeck (1990, p. 247):

Os adicionais costumam ser muito variados e pagos de maneira diferente: alguns são mensais, outros periódicos, outros requeridos por lei. Por este motivo, devem ser ajustados a uma base mensal, ou anual, sendo esta última considerada a mais adequada. Os seguintes adicionais são usualmente mais encontrados nas pesquisas:

- biênios, quinquênios, decênios, etc.
- abonos semestrais, anuais
- participação nos lucros
- gratificação de função
- periculosidade
- insalubridade
- adicional regional
- prêmios de produção (incentivos)
- gratificação de férias

3.8.5 Tabulação dos Dados

Tabular os dados é dar-lhes um tratamento estatístico. Os salários fora da faixa salarial do cargo pesquisado devem ser retirados, pois representam um caso esporádico ou equívoco de preenchimento. As remunerações são corrigidas para a mesma data-base do dissídio e são convertidas para a um mesmo número de horas mensais. Após estes procedimentos, será feito o cálculo estatístico com as seguintes medidas, segundo Marras (2000, p. 115):

- maior salário da amostra
- menor salário da amostra
- mediana
- 1° quartil
- 3° quartil
- frequência total

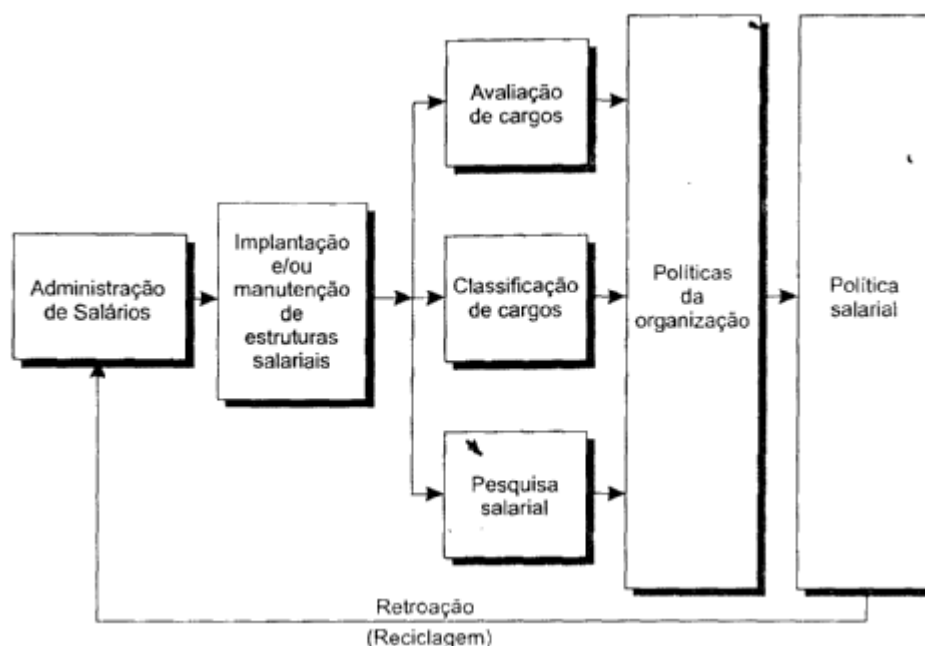
- média aritmética ponderada da amostra
- média aritmética ponderada das empresas
- frequência cargo-a-cargo das empresas

3.9 Política Salarial

Conjunto de normas e parâmetros que balizam a estrutura de remuneração da empresa. É um trabalho dinâmico, pois está sempre se aperfeiçoando diante de situações que mudam rapidamente.

Segundo Chiavenato (2003, p.84), uma política salarial deve ter como conteúdo, como mostra figura abaixo:

Figura 3. Subsistema de manutenção de RH.
 Fonte: Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho.
 (Chiavenato, 2003, p. 20)



1. estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;

2. salários de admissão para as diversas classes salariais. O salário de admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial. Quando o elemento recrutado não preencher totalmente os requisitos exigidos pelo cargo, o salário de admissão poderá ser inferior a até 10% ou 20% do limite mínimo da classe salarial, devendo ser ajustado para esse valor após o período experimental, se o ocupante corresponder às expectativas;

3. previsão de reajustes salariais, seja por determinação legal (pela legislação sobre salários ou pelos dissídios coletivos), seja espontaneamente. Os reajustes salariais podem ser:

a) reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam restabelecer o valor real dos salários, em face das alterações na conjuntura econômica do país. Quando os ajustes coletivos forem espontâneos, sua frequência dependerá da administração da empresa e não deverão representar direito adquirido para novos ajustes, uma vez que serão compensados à época dos reajustes sindicais;

b) reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em:

- reajustes por promoção: entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo, de cargo diverso do atual, em nível funcional superior;
- reajustes por enquadramento: a empresa procura pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho;
- reajustes por mérito: são concedidos aos empregados que devem ser recompensados por seu desempenho acima do normal.

Principais aspectos da política salarial (Chiavenato, 2003, p. 85):

1. deve formar uma parte constitutiva e integral da política de pessoal da empresa;
2. os salários devem ser baseados primariamente do valor do cargo, de acordo com a avaliação do cargo;
3. as classes de cargos facilitam a estrutura administrativa, mas não proporcionam a história global na determinação dos salários;
4. o sistema deve proporcionar maior flexibilidade para recompensar o mérito pessoal, desempenho e tempo de serviço. o bom desempenho deve ser premiado. A eficácia deve ser recompensada;
5. a política para progressão salarial deve ser relacionada com o número de classes de cargos e com os procedimentos de revisão;
6. o sistema deve ser flexível a fim de facilitar o desenvolvimento e a mobilidade interna do pessoal, além de acomodar mudanças motivadas por pressões inflacionárias externas e mudanças nos valores relativos de mercado;
7. o sistema deve ajudar no recrutamento e na retenção de empregados adequados;
8. todas as pessoas devem estar conscientizadas dos respectivos componentes do sistema;
9. o sistema deve facilitar o custeio e o controle;
10. a situação nunca é estática, deve permitir constante adequação ao futuro, com relação a previsões e orçamentos.

As vantagens que a política salarial traz à organização são as seguintes (Chiavenato, 2003, p. 86):

1. define o pensamento da organização sobre o assunto, enquadrando-o adequadamente a sua filosofia global;

2. expõe os princípios que representam o espírito que comanda as normas de administração salarial;
3. estabelece um sistema coerente e lógico de normas e princípios sobre remuneração;
4. possibilita a aplicação das faixas e classes salariais aos casos concretos, facilitando o tratamento do assunto.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos são satisfatórios para atender ao problema formulado. Com esses dados é possível atribuir peso a um determinado cargo que se queira implantar em uma empresa, seguindo os procedimentos descritos, de forma suficiente a valorá-lo de acordo com os padrões da região geo-econômica onde a empresa está localizada.

O primeiro passo é identificar e analisar as funções concernentes a determinados cargos que irão fornecer a base para definição das atribuições desses cargos. Feito isso, faz-se a descrição dos cargos para padronização e agrupamento, levando-se em conta a natureza e requisitos ocupacionais.

A avaliação e classificação dos cargos são o próximo passo para determinação do nível de instrução, esforço físico e mental, experiência e responsabilidade requerida para investidura dos cargos.

Usa-se grande parte do processo para dotação remuneratória aos cargos com base na política salarial estipulada para a organização.

A avaliação de desempenho é importante para traçar um planejamento visando à melhoria contínua das pessoas dentro da organização, otimizar os processos e atividades, cada vez mais alcançando os objetivos com eficiência e eficácia.

5 CONCLUSÃO

Diante da estrutura de análise, avaliação e descrição de cargos e salários nota-se que em muitas empresas, a alocação dos recursos humanos está sendo mal empregada. São funcionários que ocupam cargos aquém ou além das exigências que o cargo requer. Isso implica na realização de um trabalho deficitário por parte do empregado ou abaixo das expectativas daquele outro ocupante que está em um nível mais elevado.

O referencial teórico apresentado forneceu a sustentação conceitual para a realização da pesquisa, permitindo alcançar os objetivos propostos. Foram ressaltados os pontos fundamentais da Administração de Cargos e Salários, que são de grande importância para implantação na empresa, para atingimento das metas e obtenção de resultados positivos.

Entretanto, as questões políticas são entraves que prejudicam o sistema de administração de cargos e salários no setor público, uma vez que nem sempre são beneficiadas aquelas pessoas que realmente merecem, em detrimento de outras indicadas politicamente.

Após finalizada a revisão bibliográfica e análise dos dados, chegou-se à conclusão que a construção de um Plano de Cargos e Salários é tarefa de grande relevância, que requer planejamento estratégico, definição rígida de metas, pois é uma medida que provoca grande impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e conseqüências.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Learning, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2. ed. Belo Horizonte: Axcel Books, 2004.

DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER, Gary; **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Hall, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2000.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.