

POLITICA SALARIAL: A implantação de um plano de cargos e salários na empresa

JJ.

¹Jéssica Trombetta

Resumo

A política de cargos e salários tem como objetivo esclarecer ao colaborador, o que a empresa espera dele, oferecendo a oportunidade de desenvolver sua remuneração através dos próprios méritos. Na gestão de pessoas é um método motivacional, visto que o reconhecimento do trabalho influencia o colaborador trabalhar em prol da organização. A empresa terá posse de uma política salarial enxuta e transparente, menor custo com rotatividade, maior produtividade, rentabilidade, além de contar com profissionais dispostos a desenvolver-se com a empresa, contudo é imprescindível o apoio dos proprietários para desenvolver o projeto, visto que gera grandes mudanças na cultura da empresa, pois a política de pessoas é notada como investimento por se tratar de uma aplicação na área operacional á longo prazo. Portanto, é dever desse plano colaborar com a abertura de uma visão estratégica e cabe ao bom empreendedor usufruir deste e ampliar sua concepção na gestão de pessoas que hoje considerado um patrimônio organizacional. Quanto à metodologia de coleta de dados, foi aplicada a pesquisa descritiva, por ser questionário mais complexo, foi optado por entrevistas individuais para ajudar a entender o foco da questão visando atender o objetivo do projeto. Por ser a primeira política salarial imposta a esta organização desde a direção até o operacional gerou muitas perspectivas, percebe-se com clareza a necessidade de uma política de remuneração e crescimento, outro dado interessante é a ativa participação dos funcionários que demonstraram grande interesse na explanação de informações, e que trabalhadas agregam e contribui na ampliação do projeto que ao final espera-se que seja um grande impulso para o colaborador e para toda a organização.

Palavras-chaves: Mudança. Política salarial. Desenvolvimento.

¹ Cursando Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos (UNOESC). Analista de Recursos Humanos na empresa Preluz Ind e Com de Embalagens LTDA. E-mail: jessica5105@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A abertura de novos mercados, a rápida e intensa globalização, a corrida pela liderança e obter o diferencial competitivo, nos faz compreender que a guerra econômica está fundamentada aos homens, visto que as organizações atuais não podem vencer desafios se os colaboradores não estão motivados e interessados pela organização.

Nesse cenário de lucro em cima de lucro nos encaminhou para a nova era organizacional onde a remuneração torna-se uma estratégia e essa se dá através do estímulo para que os funcionários sejam mais empreendedores e criativos dentro de um ambiente de trabalho com valores éticos, trabalhando afim dos objetivos organizacionais.

Abordar esse tema antigamente ainda era um tabu, pois o departamento financeiro poderia investir em máquinas, matéria prima, novos métodos, porém o trabalhador não obtinha o valor merecido. Atualmente, as empresas não estão sobrevivendo sem uma política clara de recursos humanos, a equiparidade de salários torna-se lei, o funcionário não é mais um recurso de produção e precisou existir esse método de justiça para que os proprietários e gerentes investissem em políticas salariais de benefício ao chão de fábrica. Essa política normatiza internamente a promoção e a progressão dos talentos na empresa, a principal técnica utilizada é a gestão de cargos salários, pois é um meio de manutenção dos recursos humanos dentro da organização, a mesma elimina as incoerências que possam causar desequilíbrio salarial ou a insatisfação das pessoas, é um conjunto de regras que estipulam como os colaboradores podem progredir na empresa em relação ao seu salário.

A administração de cargos e salários é muito importante, pois quando a remuneração é feita corretamente, com boa avaliação de cargos, mantendo uma hierarquia aberta e justa, conseqüentemente os colaboradores têm maior probabilidade de estarem satisfeitos e motivados para trabalhar em prol dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, neste trabalho serão explanadas as etapas para implantação de um plano de cargos e salários para a empresa JJ, conforme abaixo:

- 1º) Planejamento e divulgação do plano;
- 2º) Levantamento e análise de cargos;
- 3º) Avaliação de cargos;
- 4º) Pesquisa salarial;
- 5º) Estrutura Salarial;
- 6º) Política salarial;
- 7º) Política de remuneração;

Essas etapas são subdivididas em fases, as quais serão apresentadas individualmente para um melhor entendimento, cada etapa deve ser trabalhada individualmente, com o objetivo de fornecer ferramentas necessárias para aplicar uma Política Salarial compatível à situação da empresa, pensando em futuramente trabalhar essas informações e concretizar um plano de carreira individual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A implantação de uma política salarial é de muita importância e tem diversas vantagens, pois além de diminuir o custo de pessoal, rotatividade, ele induz e provoca nas pessoas motivação e estímulo para melhorar seu desempenho e qualificação profissional.

Funcionários inspirados, com métodos estratégicos e visão ampla para trabalhar; é o que pequenas e grandes empresas de diversos segmentos buscam para melhorar sua lucratividade, que hoje está caracterizada na profissionalização organizacional. Contudo, os gerentes, presidentes ou proprietários ainda consideram o salário um custo e um investimento, mas aos poucos este paradigma está sendo quebrado, pois as organizações estão percebendo a grande influência produtiva e maior retorno financeiro através da administração de pessoas.

Considerando ser o programa de cargos e salários o ponto de partida para o delineamento de uma eficiente política salarial, deve ser tomada a iniciativa de criar subsídios contendo diretrizes básicas a serem seguidas a fim de implantar o plano em uma organização e para isso acontecer é necessário estudar algumas definições e conceitos, conforme veremos a seguir.

2.1 CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Qualitas (2005 apud RIBEIRO, 2010, p. 3) cargos e salários é o instrumento que permite a administração das pessoas na contratação, movimentações verticais, horizontais e retenção de talentos, estabelecendo uma política salarial eficaz que permite a ascensão profissional de acordo com aptidões e desempenho.

Certamente um dos itens mais importantes para uma boa e adequada gestão de recursos humanos é a existência de um plano de cargos e salários sério voltado para a dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da organização. Um bom programa deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra e ainda na melhoria do clima e cultura organizacional, levando a ganhos de produtividade.

Segundo Marras (2000, p. 93), um bom plano de cargos e salários deve atingir os seguintes objetivos:

- a) Equilíbrio interno versus equilíbrio externo, o plano de remuneração deve ser percebido justo dentro da organização e em relação a outras do mesmo ramo;
- b) Remuneração em base fixa ou remuneração variável, conforme critérios previamente definidos;
- c) Desempenho ou tempo de casa, o plano enfatiza o desempenho e a remuneração reflete as contribuições individuais ou grupais, ou enfatiza o tempo de casa do funcionário;
- d) Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa, onde o enfoque recai na contribuição do cargo para os valores da organização ou, então, nos conhecimentos e habilidades da pessoa que ocupa o cargo;
- e) Igualitarismo ou elitismo, a remuneração inclui o maior número possível de funcionários sob um único sistema de remuneração (igualitarismo) ou diferentes planos, conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo);
- f) Prêmios monetários ou não monetários, em que o plano de remuneração procura motivar funcionários, através de recompensas monetárias, como cargos mais interessantes ou segurança no emprego;

g) Centralização ou descentralização das decisões salariais, onde as decisões sobre remuneração são tomadas e controladas em um órgão central, normalmente o departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas. No sistema descentralizado, as decisões são delegadas aos gerentes de linha (unidades organizacionais).

E após deve-se manter atualizado internamente de acordo com as inovações do mercado externo.

Para elaborar o plano têm alguns indicadores fundamentais, como os recursos que a organização dispõe, a posição que a organização deseja ter no mercado de trabalho a partir de sua política de remuneração, os fatores que irão determinar o crescimento dos salários na organização (mérito, senioridade, contribuição para os resultados); os resultados pretendidos com a política de pagamento, a estratégia da organização; a composição da remuneração e quem vai tomar as decisões quanto a política de remuneração. Não é tarefa das mais fáceis manter essa política de remuneração pois deve-se ter muito cuidado na definição de cada etapa para posteriormente não haver qualquer distorção em relação as regras a serem seguidas.

Abaixo as etapas de um plano de cargos e salários:

2.1.1 Planejamento e divulgação do plano

O primeiro passo é elaborar e saber no que esse plano pode colaborar com a organização, custos, tempo, após deve-se discutir com os gerentes de forma a convencer que esse projeto renderá lucros para organização, de maneira estratégica divulgar para os colaboradores através de folders, palestras, reuniões, a fim de esclarecer os objetivos e resultados para não causar desconfiança ou insegurança.

2.1.2 Análise e especificação de cargos

Segundo Chiavenato (1995, p.243):

A análise de cargos é um simples arrolamento ou atribuições que um ocupante desempenha, a Análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigência (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, quais as responsabilidades que o cargo impõem ao ocupante e em que condições o cargo deve ser desempenhado pelo ocupante.

Segundo Chiavenato (1995, p. 243) a análise concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo:

1. Requisitos mentais: instrução, conhecimento, experiência anterior essencial, adaptabilidade ao cargo, iniciativa necessária e aptidões necessárias;
2. Requisitos físicos: esforço físico necessário, concentração visual, habilidade e compleição física necessária;
3. Responsabilidades envolvidas: corresponde às responsabilidades do cargo, supervisão do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ferramentas e equipamentos que utilizam, patrimônio da empresa, títulos, prejuízos, lucros da empresa, contratos e informações confidenciais, são responsabilidades: suspensão de pessoal, material, ferramenta, equipamentos, dinheiro, títulos ou documentos, contratos internos ou externos e informações confidenciais.
4. Condições de trabalho: considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, engloba os seguintes fatores: ambiente de trabalho, riscos, responsabilidade pela segurança de terceiros (riscos na execução da tarefa pelo ocupante do cargo que coloque em risco a vida de outros colaboradores).

Conforme Pontes (2008, p.109), a análise de cargos nunca foi tão essencial nas organizações. Numa época de competitividade da empresa as melhorias e mudanças de conteúdos são contínuas, dessa forma a metodologia de aplicação da análise de cargos tende á análise de processos e para o formato de estrutura com poucos cargos e muito amplos, contemplando as competências exigidas de seus ocupantes, explorando suas habilidades e competências, é uma análise trabalhosa, contudo, traz o catálogo que futuramente servirá em todas as áreas da organização.

A análise de cargos passa por duas fases, a coleta de dados e a fase de descrição de cargos, abaixo sintetizados:

Coleta de dados: coletar os dados para uma futura análise, os métodos mais amplamente utilizados para coleta de dados, é a observação direta, questionário, entrevista direta e métodos mistos.

A descrição de cargos: após a coleta dos dados é necessário relatar as tarefas, descritas de forma organizada, permitindo a todos os envolvidos a compreensão das atividades desenvolvidas por cada colaborador. Deve ser clara, objetiva, descritos os requisitos exigidos para cada cargo de forma geral, não pode

ser individual e deve ser impessoal, descrito por um verbo que defina a atividade na terceira pessoa do indicativo ou no infinitivo, cada tarefa deve descrever e responder três perguntas: o que faz, como faz e porque faz, pode ser descrito de forma sumaria (resumo) ou detalhadamente, deve juntar as funções de mesma natureza e especificação para formação de cargos, conter a redação de cargos, classificação de cargos conforme os grupos ocupacionais, e após o catálogo de cargos.

2.1.3 Titulação de cargos

Segundo Pontes (2008, p. 100) o título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas, preferencialmente o título deve ser a utilizada pela maioria das empresas, nos níveis de maior complexidade, mas da mesma família. Deve ser separado por números I, II, III..., letras A, B, C..., ou combinações como: Júnior, Pleno, Sênior, É indicado números e letras, isso porque se no futuro necessitar a criação de um novo cargo poderemos dar continuidade.

2.1.4 Classificação de cargos

Depois de descritos e titulados os cargos devem ser classificados por grupos ocupacionais conforme a função. Com essa classificação teremos grupos salariais distintos conforme a quantidade de grupos ocupacionais existentes na organização, por isso quanto menos cargos melhor para que assim a separação seja mais objetiva, normalmente encontramos em três áreas distintas, gerencial, administrativo e operacional.

Segundo Pontes (2008, p. 101) o enquadramento de classificação de cargos é realizado sobre cuidadosa análise da natureza do trabalho do cargo com a natureza do grupo ocupacional, muitas vezes gerando dúvidas sobre o enquadramento, uma vez que a tarefa pode ter mais do que uma natureza, um exemplo é o Supervisor de Produção, pois ao mesmo tempo, que executa tarefas administrativas (supervisionar a produção) executa também tarefas operacionais (operar máquinas), quando isso ocorre, o enquadramento deve ser feito pela natureza da maior parte das tarefas ou pela natureza da atividade mais importante.

E finalmente a última etapa da análise de cargo juntar em arquivos eletrônicos a descrição e especificação de cada cargo, dividido por grupos ocupacionais, formando assim um catálogo de cargos.

2.1.5 Avaliação de cargos

Para explicar a importância da avaliação de cargos, recorreremos ao seguinte trecho de Pontes (2008, p. 171):

Por meio da avaliação de cargos é estabelecido 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, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é pela avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários.

Para este trabalho, será utilizado o método quantitativo de avaliação por pontos, pois é um método mais aperfeiçoado e utilizado nas empresas, onde avaliamos os cargos, comparamos através de fatores de avaliação em suas partes componentes, são atribuídos pontos para cada elemento do cargo com base na descrição, e o valor atribuído é a soma dos valores numéricos, é o método mais objetivo, analítico e de fácil aplicação e geralmente são melhores aceitos pelos colaboradores.

Segundo Pontes (2008, p. 197) o método funciona da seguinte maneira: devem ser selecionados para a avaliação os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional e que, ao mesmo tempo, demonstrem as peculiaridades de cada um. Os fatores são graduados, descrevendo níveis de dificuldade crescente, e cada um desses recebe um número de pontos. Os fatores constituirão “régua” de avaliação que permitirão mensurar as múltiplas dimensões de cada cargo. Os cargos ao serem avaliados em cada grau de fator recebem pontos, o que permite estabelecer uma hierarquia dos cargos de acordo com os pontos totais percebidos por eles.

Após deve-se montar o manual de avaliação, etapas do processo:

- Escolha de fatores de avaliação: requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas, condições de trabalho;

- Graduação dos fatores de avaliação: é utilizada para avaliar as diferentes exigências de cada cargo, a definição de cada fator é decorrente da análise de cargos, é necessário hierarquizar os cargos dentro de cada fator, depois se devem agrupar os cargos que requeiram especificações similares, em cada fator o número de graus e as exigências de cada agrupamento designaram a descrição do grau.
- Ponderação dos fatores de avaliação: é a atribuição de pontos para cada fator, o comitê de avaliação deve atribuir o número mínimo e máximo do manual, podemos utilizar qualquer valor como mínimo e máximo, feito isso devemos definir então sobre o peso ou importância de cada fator no cargo.

A seguir, exemplo de tabela de pontos no manual de avaliação de cargos:

Ilustração 1: Tabela de pontos no manual de avaliação de cargos:

FATORES	VALOR RELATIVO	GRAUS				
REQUISITOS MENTAIS <ul style="list-style-type: none"> • INSTRUÇÃO • EXPERIENCIA • INICIATIVA 	30%	15	30	45	60	75
		10	20	30	40	50
		5	10	15	20	25
REQUISITOS FISICO <ul style="list-style-type: none"> • ESFORÇO FISICO • ESFORÇO MENTAL 	20%	5	10	15	20	25
		15	30	45	60	75
RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • RESPONSABILIDADE POR ERROS • RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO • RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS • RESPONSABILIDADE POR VALORES 	40%	5	10	15	20	25
		10	20	30	40	50
		15	30	45	60	75
		10	20	30	40	50
RISCOS NO AMBIENTE DE TRABALHO	10%	10	20	30	40	50
	100%	100	200	300	400	500

Fonte: A autora

A partir de agora já temos dados numéricos, então o comitê começa a avaliar cargos chaves definido no manual preliminar, deve-se avaliar todos os cargos no 1º fator, depois todos no 2º fator, todos no 3º fator e assim por diante. Dessa forma obtido, somando todos os pontos de cada fator chega-se ao total de pontos do cargo e assim a hierarquia está definida. Abaixo vê-se exemplo de manual para avaliação utilizado para adequar e pontuar o cargo de acordo com cada fator, conforme Chiavenatto (1995); Pontes (2008), citados por Blind (2011):

INSTRUÇÃO	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita ou exige:	
Alfabetização;	15
Ensino médio;	30
Ensino fundamental;	45
Técnico;	60
Graduação;	75

EXPERIÊNCIA	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita experiência no exercício da função:	
3 meses;	10
4 a 12 meses;	20
1ano a 2 anos;	30
2 anos a 5 anos;	40
Mais de 5 anos.	50

INICIATIVA	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita iniciativa:	
Básica: trabalho repetitivo diário;	5
Baixa: trabalho variável, mas simples;	10
Média: exige decisões simples e rápidas cotidianas;	15
Boa: decisões amplas baseadas nas normas da empresa;	20
Excelente: onde as normas não são estabelecidas e o trabalho é de elevada complexidade, permite várias ações.	25

ESFORÇO FÍSICO	
GRAU	PONTOS
Cargo exige esforço físico:	
Pequeno: posição de trabalho confortável, esforço físico e visual normal	5
Médio: é necessário um pouco de esforço muscular e visual diariamente;	10
Médio a alto: em determinadas funções necessita maior esforço muscular;	15
Alto: esforço muscular, físico e visual intenso;	20
Elevadíssimo: árduo que exige bastante esforço muscular, visual e físico com certa intensidade de tempo.	25

ESFORÇO MENTAL	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita de esforço mental:	
Mínimo: Para efetuar corretamente uma função diária e repetitiva e automáticas;	15
Pouco: pequena concentração mental em pequenas e rápidas funções do cargo;	30
Moderado: requer esforço mental moderado mas constante devido às várias tarefas do cargo;	45
Considerável: esforço mental moderado e constante, previsão e planejamento;	60
Elevado: funções complexas e exigem o máximo de atenção, planejamento, disciplina, coerência e controle emocional.	75

RESPONSABILIDADE POR ERROS	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita responsabilidade para não ocorrer erros no processo:	
Normal: trabalho requer atenção e exatidão, a fim de evitar erros, o reprocesso é rápido e baixa influência nos custo e tempo de execução;	5

Baixo a médio: exige atenção e exatidão a fim de evitar qualquer erro ou defeito, pois o mesmo influenciará nos custos ou tempo e execução;	10
Razoável: exige atenção e exatidão normal a fim de corrigir erros que tenham moderada influência nos custos ou tempo de execução;	15
Alta: exige atenção para evitar atrasos, erros ou retrabalhos que poderiam causar muita influência nos custos e tempo de retrabalho;	20
Elevado: tarefa exige elevado nível de exatidão, previsão, concentração para evitar os erros diários, envolvem maiores custos e tempo de retrabalho.	25

RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO	
GRAU	PONTOS
Cargo envolve supervisão:	
O cargo não faz supervisão;	10
Baixa: supervisão direta dos colaboradores que executam tarefas simples, onde envolvem instrução e distribuição de trabalho e acompanhamento	20
Media: exige o acompanhamento de colaboradores que trabalham em áreas especializadas que exigem programação, controle e exatidão;	30
Alta: supervisiona funcionários que executam tarefas administrativas, faturamento, custos, transportes, rh, especializadas ou variadas;	40
Elevado: supervisão de colaboradores que manuseiam dinheiro, títulos ou documentos de grande valor e importância.	50

RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	
GRAU	PONTOS
Trabalho exige que o ocupante tenha contato com informações confidenciais:	
Nenhum tipo de contato;	15
Poucos contatos com dados e informações;	30
Alguns contatos com informações e dados confidenciais os quais exige descrição, mas a divulgação dos mesmos tem importância reduzida;	45
Várias informações, onde a divulgação poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros a empresa;	60
Acesso a todas as informações e dados confidenciais, que se forem divulgados poderão causar sérios problemas e grandes prejuízos financeiros e morais a empresa, descrição e confiança são requisitos essenciais do cargo.	75

RESPONSABILIDADE POR VALORES	
GRAU	PONTOS
Cargo necessita manipular valores (títulos negociáveis, notas, cheques);	
Não tem responsabilidade;	10
Tem responsabilidades, cuja perda ou extravio não exceda R\$ 10.000,00;	20
Tem responsabilidades, cuja perda ou extravio não exceda R\$ 25.000,00;	30
Tem responsabilidades, cuja perda ou extravio não exceda R\$ 50.000,00;	40
Tem responsabilidades por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio exceda R\$ 50.000,00.	50

RISCOS DO AMBIENTE DE TRABALHO	
GRAU	PONTOS
Cargo oferece risco no ambiente de trabalho:	

Não oferece;	10
Oferece, mas são anulados com o uso correto das ferramentas de IPI's;	20
Pouco risco, são cargos que exigem ferramentas de IPI's e pequena atenção para não prejudicar a saúde e desenvolvimento do trabalho;	30
Médios: são cargos que exigem ferramentas de IPI's e maior atenção para não prejudicar a saúde e desenvolvimento do trabalho;	40
Alto: tem elevado grau de risco que não tem métodos e uniformes para amenizar o risco, cabe somente ao colaborador conhecer a tarefa e técnicas adequadas.	50

E assim após a atribuição e ajuste de pontos para cada fator em cada cargo teremos a hierarquia de cargos distribuída corretamente na organização.

2.2 PESQUISA SALARIAL

Segundo Chiavenato (1995, p.329) “a administração de salários procura não somente obter o equilíbrio interno de salários dentro da organização, como também obter o equilíbrio externo de salários em relação ao mercado de trabalho”.

É o método que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação de dados, as práticas salariais médios praticados num determinado mercado, para assim podermos identificar o valor que é atribuído aos cargos em outras empresas, sendo o ponto de partida para remunerar de forma justa e estabelecer estratégias de políticas de recursos humanos claras em conjunto com os objetivos da empresa.

2.3 ESTRUTURA SALARIAL

É o conjunto de várias faixas salariais, já definidos através da avaliação salarial, a qual agrupamos avaliações próximas previamente abordado pelo método de avaliação, e contemplando valores salariais, momento onde se calcula os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da empresa, já dividida em níveis salariais, o maior objetivo é separar cargos semelhantes, em termos de número de pontos de avaliação.

A partir desse ponto é possível definir os mecanismos de evolução dentro da carreira profissional, as possibilidades de aumento salarial, evolução funcional e diferenças salariais entre as posições de classes na tabela salarial.

A estrutura salarial precisa estar de acordo com a realidade da empresa, pois vai partir do princípio que a política salarial da empresa vai definir a estrutura salarial para as diversas classes de salário.

2.4 POLÍTICA SALARIAL

Chiavenato (1995, p. 333) define:

A política salarial de uma empresa é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. Assim, todas as normas presentes e futuras, bem como decisões sobre cada caso, deverão orientar-se por esses princípios e diretrizes. A política salarial não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situação que se modificam com rapidez.

A primeira determinação parte do salário de admissão, pois é estipulado o mínimo da faixa salarial de cada grau, após de estabelecer critérios de promoções conforme o progresso do funcionário, segundo Pontes (2008, p. 307) pode ser:

- Promoção Horizontal ou aumento por mérito: é a passagem do colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro. Costumeiramente as empresas destinam uma verba em seus orçamentos para atender aos aumentos decorrentes da promoção horizontal.

- Promoção vertical: é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Em geral, a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial.

- aumento por reclassificação: ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau.

As características da política salarial devem estar sintetizados como regras da empresa, colocando limites extremos e instruindo o colaborador maneiras para seu crescimento vertical e horizontal, detalhando o funcionamento da política salarial.

2.4.1 Classificação de cargos

Agora devemos classificar os cargos por grupos ocupacionais, conforme o número de pontos obtidos na avaliação de cargos. É necessário que cada grupo seja analisado e aplicado uma técnica diferente, as quais podem se distinguir no modelo de avaliação, estrutura salarial, e definição de política, normalmente divide-

se em três grupos: gerencial, administrativo (de nível superior e técnico) e operacional, devendo relacionar a natureza do cargo com a natureza do grupo ocupacional, e após essa etapa, finalmente desenvolver um catálogo de cargos.

Os níveis salariais dessa tabela também são definidos pelo comitê, visto que podem variar conforme uma percentagem definida para cada classe. Pode ser de 5%, 7%, 8%..., entre o início ao fim da faixa salarial. Esse percentual é analisado através de estatísticas coletadas com a pesquisa salarial regional (PONTES, 2008).

Enfatiza-se que uma política salarial deve possibilitar uma disputa saudável, onde os colaboradores busquem maiores pontos na hierarquia da empresa possibilitando a automotivação, crescimento horizontal e vertical que colaborem no desenvolvimento da carreira na organização.

2.5 PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Pontes (2008, p.337) explica o conceito:

- Planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual com os funcionários. O planejamento de carreira é da responsabilidade do indivíduo, podendo a empresa auxiliar as pessoas nesse processo.

Para desenvolver o projeto de carreira, o plano de cargos e salários deve estar muito bem elaborado, apresentando um diagnóstico das reais necessidades da organização, atentar quanto à estrutura, política salarial a ser seguida, remuneração, coerência na descrição de cargos, verificar perfis dos profissionais coerentes com os cargos, metas, capacidades e competências, visando sempre atender aos objetivos e às expectativas da corporação e seus profissionais, após deve-se implantar o plano de carreira coerente com as expectativas organizacionais apontadas.

O plano de carreira deve ser revisto e comparado as funções atuais da empresa e do colaborador com as do passado, bem como almejar o futuro de forma cautelosa com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe. Vale lembrar que todo plano de carreira deverá ser flexível, estar aberto a mudanças e adaptações, pois poderá sofrer alterações ao longo de todo o processo.

Os benefícios do plano de carreira são vários, entre eles pode-se destacar a seleção interna de pessoal consciente de que a escolha é assertiva, portanto, a confiança no profissional qualificado que foi moldado dentro da organização, motivando os colaboradores e contribuindo no desenvolvimento profissional.

Diante dos projetos organizacionais o plano de cargos e salários é fundamental e serve como base de desenvolvimento da empresa, pois o profissional agrega valor e serve como instrumento gerencial, o plano fornece também o bem estar e retribuição ao colaborador que está executando seu trabalho conforme especificações e ganhando um salário justo por isso.

Através de um plano de cargos pode-se sugerir a empresa condições estimulantes e ferramentas adequadas para estar à frente ou no mesmo patamar das concorrentes com recursos humanos qualificados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada diretamente aos colaboradores da empresa JJ da unidade de Videira, totalizando 95 funcionários, bem como, informações fornecidas por supervisores e departamento de recursos humanos. O período utilizado para coleta de dados foi de 01/10/2013 a 02/12/2013.

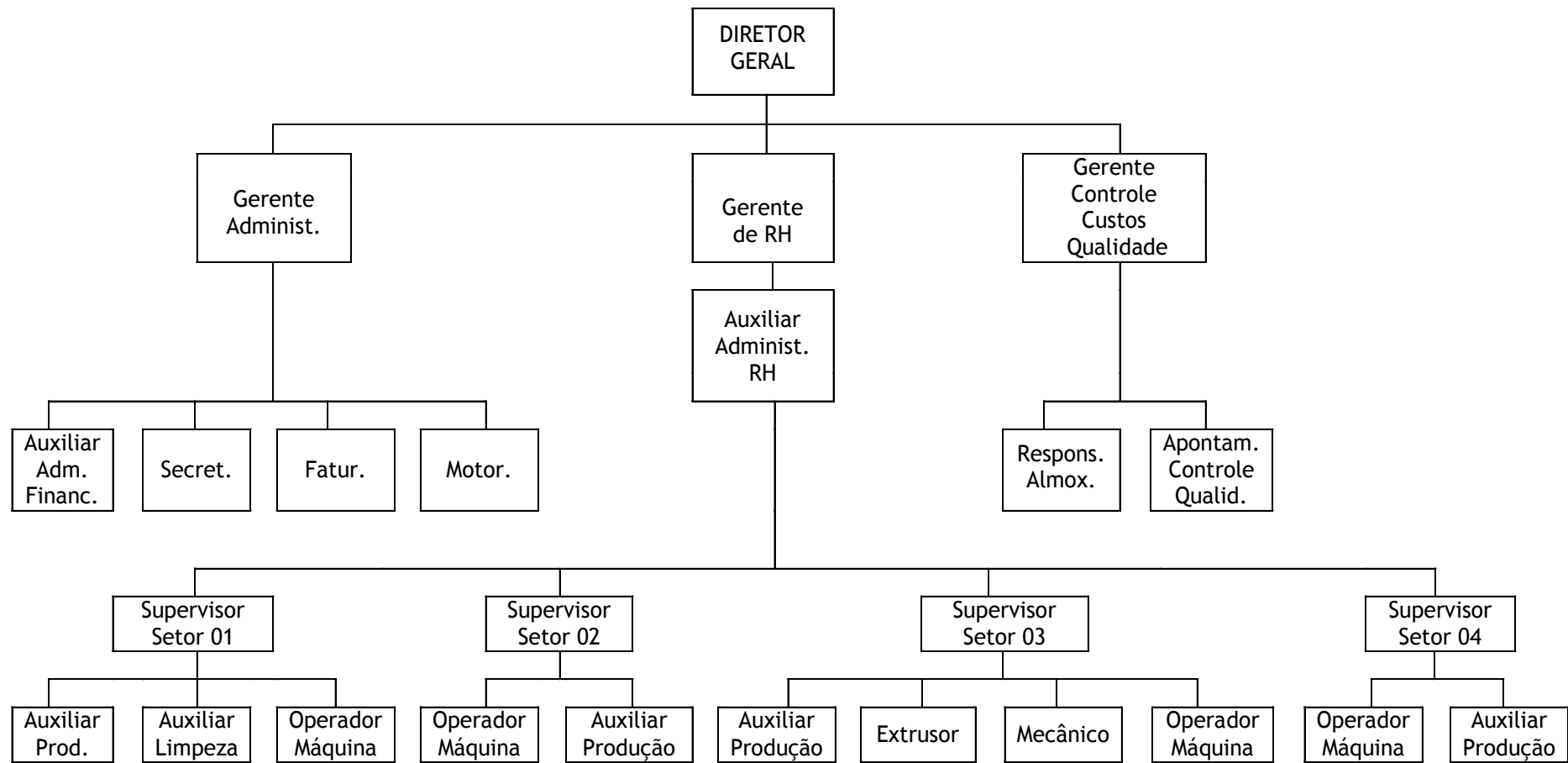
Referente aos objetivos e fins, a pesquisa deve ser vista como uma pesquisa descritiva, com o objetivo de coletar informações sobre determinado assunto que em questão está o desenvolvimento de um plano salarial na empresa estudada.

Quanto aos meios ou objetos, a pesquisa realizada é um estudo de caso, pois os dados foram coletados e transformados em informações desenvolvendo soluções para o problema de pesquisa.

A análise foi realizada com os 95 funcionários que fazem parte do quadro funcional da empresa JJ, atingindo 100% da população. A coleta e tratamento de dados por se tratar de uma empresa de médio porte foi aplicado com dados primários, ou seja um questionário e após uma entrevista individual a todos aqueles constantes na folha de pagamento no atual momento de pesquisa e dados Secundários – livros e apostilas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a análise da empresa JJ torna-se necessário propor inovação para melhorias na Política Salarial da empresa estudada. Abaixo um organograma funcional que foi desenvolvido com os dados coletados através dos colaboradores e informações repassadas pela administração da empresa.



Para a avaliação dos cargos sugere-se a empresa utilizar a tabela de pontos dos graus dos fatores no manual de avaliação de cargos conforme citada acima.

Essa tabela servirá para que após a análise e descrição, possa-se avaliar os cargos e pontuá-los. Para a empresa em questão sugere-se o método de pontos. Nesse sistema pontua-se os fatores conforme sua importância sugerida acima, e o manual de pontuação utilizado é o mesmo da avaliação pelo método de pontos citado na fundamentação teórica. A tabela abaixo indica a pontuação de cargos em todos os fatores de acordo com as informações repassadas através da coleta de dados:

CARGO	INSTRUÇÃO	EXPERIENCIA	INICIATIVA	ESFOR. FISICO	ESFOR. MENTAL	RESPONS. POR ERROS	SUPERVISÃO	DADOS CON-FIDENCIAIS	VALORES	RISCOS AMB TRABALHO	TOTAL
MOTORISTA	60	20	15	20	60	20	10	15		50	270
RECEPCIONISTA	45	10	15	05	45	10	10	45		10	195
GER. CUSTOS/QUALID.	60	50	25	10	15	25	40	75		20	320
GER. ADMINISTRATIVO	60	50	25	05	75	25	50	75	50	10	425
SETOR 03 - MECANICO	60	30	20	15	45	20	10	30		40	270
AUX. ADM/ FINANCEIRO	60	30	10	05	60	15	10	60	30	20	300
AUX. ESCRIT. ALMOXAR.	60	20	25	15	75	20	40	45		40	340
SETOR 04 - OP. MAQUINA	15	20	15	05	60	15	20	15		20	185
SETOR 04 – AUX. PROD.	30	20	15	10	45	15	10	15		20	180
SETOR 02 – AUX. PROD. OPER. MAQUINA	30	10	15	10	60	10	10	15		40	200
SETOR 02 – ENCARREG.	60	40	20	15	60	25	30	60		40	350
SETOR 01- AUX. PROD.	30	10	05	10	30	10	10	15		10	130
SETOR 01- OP. MAQUINA	60	10	15	20	30	10	10	15		20	190
SETOR 01- SUPERVIS.	60	40	15	10	45	15	20	45		40	290
SETOR 01- AUX. PROD. APONTAMENTO	45	10	05	10	45	10	10	45		20	200
AUXILIAR DE LIMPEZA	15	10	05	05	15	05	10	15		10	95
SETOR 03– AUX. PROD. PICOTADEIRA	30	20	15	15	45	20	20	15		40	220
SETOR 03- AUX. PROD. SACOLEIRA/OP. MAQ.	30	20	15	10	30	20	10	15		40	190
SETOR 03- EXTRUSOR	30	20	20	10	60	20	20	15		40	235
SETOR 03- AUX. PROD. AGLUTINADOR	30	10	05	20	15	05	10	15		50	160
SETOR 02- ENCARREG.	60	50	25	20	75	20	30	45		40	365
SETOR 03- AUX. ESCRIT. CONTR. QUALIDADE	15	20	20	15	75	25	20	15		30	235
AUX. ADM / FATURA / RH	60	30	25	05	75	25	20	60		20	320

Nesta tabela, os cargos foram pontuados fator a fator, conforme a percepção da maioria dos colaboradores do mesmo cargo que responderam o questionário, e foi calculado conforme o manual de pontos citado acima.

Após a pontuação, recomenda-se agrupar os cargos em classes e estipular uma amplitude entre o início e o fim de cada faixa salarial para cada classe, dividindo-se assim em níveis salariais. Essa amplitude permitirá a administração de cada colaborador conforme o desempenho, obtenção de metas, e outros critérios definidos pela empresa JJ. Em cada classe deve-se escolher uma percentagem de intervalo entre os o início e o fim da faixa. Para a empresa JJ sugere-se uma escala de 5%. Após escalonados deve-se fazer a avaliação de cargos, que tem por objetivo dizer quanto vale cada cargo da empresa e a partir deste construir uma tabela salarial, mas deve-se enfatizar mais uma vez, que esta deve-se ter como parâmetro a remuneração praticada no seu mercado específico, para assim fazer comparações de salários praticados na região a fim de reter e persuadir mão-de-obra qualificada.

De acordo com a pontuação, pesquisa externa de salários e escalonamento, abaixo a tabela de estrutura salarial:

CARGO	AMPLITUDE DE PONTOS			CLASSE	FAIXA SALARIAL		
GER. ADMINISTRATIVO	391	410	430	18	4833,07	5074,73	5328,46
SETOR 03- ENCARREGADO	351	370	390	17	4383,74	4602,93	4833,07
QUALIDADE SETOR 02 - ENCARREGADO	341	345	350	16	3976,18	4174,99	4383,74
AUXILIAR DE ESCRITORIO - RESP. ALMOXARIFADO	321	330	340	15	3606,50	3786,84	3976,18
AUX. ADMINISTRATIVO - FATURAMENTO E RH / GER. CUSTOS	301	310	320	14	3271,21	2434,77	3606,50
AUXILIAR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	291	295	300	13	2967,09	3115,44	3271,21
SETOR 01- SUPERVISORA	271	280	290	12	2691,23	2825,80	2967,09
MECANICO / MOTORISTA	241	255	270	11	2441,03	2563,08	2691,23
SETOR 03- EXTRUSSOR SETOR 03- AUX. ESCRITORIO - CONTROLE DE QUALIDADE	221	230	240	10	2008,24	2108,65	2214,08
SETOR 03- AUX. PRODUÇÃO - PICOTADEIRA	201	210	220	09	1821,53	1912,61	2008,24
SETOR 01- AUX. PRODUÇÃO APONTAMENTO SETOR 02 - AUX. PRODUÇÃO/OPERADOR DE MAQUINA	196	198	200	08	1652,18	1734,79	1821,53
RECEPCIONISTA	191	193	195	07	1498,58	1573,51	1652,18
SETOR 03- AUX. PRODUÇÃO/OP. MAQUINA - SACOLEIRA SETOR 01- OP. MAQUINA	186	188	190	06	1359,25	1427,22	1498,58
SETOR 04- OP. MAQUINA	181	183	185	05	1232,88	1294,53	1359,25
SETOR 04 - AUX. PRODUÇÃO	171	175	180	04	1118,26	1174,17	1232,88
SETOR 03- AUX. PRODUÇÃO - AGLUTINADOR	131	150	170	03	1014,30	1065,01	1118,26
SETOR 01- AUX. PRODUÇÃO	101	115	130	02	920,00	966,00	1014,30
AUXILIAR DE LIMPEZA	80	90	100	01	835,00	876,50	920,58

Com essas informações, a empresa terá maior flexibilidade para movimentar seus colaboradores dentro de cada faixa ou mesmo quando executar outras tarefas, atualizar os cargos bem como o salário dentro da faixa e categoria, reconhecendo assim, os conhecimentos, habilidades, competências e desempenho de cada colaborador, para assim, desenvolver políticas salariais.

O plano de metas e promoções é uma das propostas de Política Salarial para a empresa JJ, esse plano é necessário a fim de reter talentos dentro da organização. As promoções são necessárias para motivar os funcionários, desenvolvê-los, reduzir a rotatividade e permite que a empresa atinja suas metas. Na empresa JJ é de suma importância um plano organizado de metas, pois verificou-se nas entrevistas grande desmotivação de vários colaboradores pelo fato da empresa ficar longo tempo sem promovê-los, ou talvez não oferecer com clareza as competências necessárias exigidas para crescimento, e com esse plano a empresa oferecerá ferramentas que maximizem o desenvolvimento de remunerações, bonificações, auxílios enfim propiciar vários métodos de crescimento na organização.

A proposta é definir normas que detalhem o funcionamento da política salarial como:

Salário de admissão: deve ser com o salário do início da faixa salarial, conforme a escolaridade, experiência e outros fatores.

Salário para novo cargo: mudança de função deverá ser revista e pontuada pelo comitê de avaliação, recolocando o funcionário numa nova classificação salarial;

Para as alterações salariais poder-se-á propor a seguinte maneira:

- fim do período de experiência;
- promoção vertical - mudança para cargos maiores;
- promoção horizontal - aumento de salário por habilidades ou competências, mas ficará executando mesmo cargo;
- transferência para outro cargo;
- ajustes de mercado - ocorre anualmente de acordo com índices legais, utilizados no mercado externo do mesmo segmento;
- Reclassificação do cargo - mudança de um cargo classificado em um grau para outro superior, decorrente da análise do cargo reavaliado.

As regras para ascensões salariais devem estar claras. Portanto, a empresa deverá padronizar as regras de desenvolvimento profissional a partir da admissão, promoção, plano de carreira, com o objetivo de tornar o processo mais transparente e objetivo.

5 CONCLUSÃO

O plano de Cargos e salários é um método onde a empresa e colaboradores possam ter uma visão a curto, médio e longo prazo a respeito de seu desenvolvimento profissional e organizacional, para a empresa possibilita ferramentas estratégicas na área de gestão de pessoas, como avaliação do potencial individual e em equipe, motivação, assertividade em relação ao cumprimento das metas, produtividade, lucratividade, ampliação da visão estratégica, desenvolvimento pessoal e organizacional. Portanto, a partir das informações repassadas através da entrevista é de suma importância citar algumas recomendações a fim de desenvolver uma visão mais ampla e estratégica na empresa JJ.

A empresa precisa implantar procedimentos para melhorar seu processo de seleção e recrutamento de pessoal, que tem por finalidade buscar dentre vários funcionários o melhor para desempenhar a vaga em aberto. Sugere-se que a partir da descrição de cargos, o recrutador venha a contratar colaboradores que atendam aos pré-requisitos inerentes ao cargo.

Outro dado observado é que a empresa pode adotar o processo de treinamento de desenvolvimento, pois através dos relatos, os colaboradores não sabem direito o que fazer e como deveria ser feito para desenvolver-se, e a partir do treinamento e desenvolvimento a empresa poderá adaptar as pessoas ao clima e cultura da empresa, preparar as pessoas para serem remanejadas, passar informações referente ao cargo e o que a empresa espera delas, desenvolver competências profissionais e assim reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Recomenda-se também regimentos internos, pois observa-se que os quatro supervisores não sabem como penalizar e que os funcionários não sabem exatamente seus direitos e deveres. Então recomenda-se fazer regras internas que determinem a postura que a empresa espera do empregado, obrigações e práticas como segurança, higiene, penalizações das devidas faltas, para que mais tarde o colaborador não alegue que não sabia suas atribuições e deveres como empregado, e também para que a empresa possa cobrar com legitimidade e segurança.

Mais uma vez deve-se colocar a importância de cargos e salários na empresa JJ, almeja-se que no futuro esta possa desenvolver uma progressão de carreiras individuais, de maneira a descrever a trajetória do colaborador desde sua chegada na empresa até seu desligamento, onde ambos os interessados estejam satisfeitos.

Abstract

WAGE POLICY: The implementation of a plan for jobs and wages in the company
JJ.

The policy positions and salaries aims to explain to employees what the company expects from him , offering the opportunity to develop their compensation through their own merits . In people management is a motivational method , since the recognition of the work influences the employee work for the organization. The company will hold a lean and transparent pay policy , lower cost of turnover , higher productivity , profitability , and rely on professionals willing to grow with the company , however support is essential for owners to develop the project , since generates large changes in company culture , for politics people is noted as an investment because it is an application in the long-term operational area will . Therefore , it is the duty of this plan to collaborate with the opening of a strategic vision and it is for the good entrepreneur enjoy this and expand its conception in managing people today considered an organizational asset . Regarding the methodology of data collection , descriptive research , to be more complex questionnaire , individual interviews was chosen to help understand the focus of the issue to meet the objective of the project was implemented. As the first wage policy imposed on the organization from the direction to the operating spawned many perspectives , one sees clearly the need for a remuneration policy and growth , another interesting aspect is the active participation of staff who showed great interest in the explanation information , and that worked aggregate and contributes in expanding the project that the end is expected to be a big boost for the employee and for the entire organization .

Keywords : Change . Wage policy . Development.

REFERÊNCIAS

BLIND, Henrique J. **Gestão de remuneração e carreira**. Apostila. Videira: Unoesc, 2011.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008

_____. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUKER, Peter F. **Política salarial**: consistência interna e externa da remuneração. São Paulo: Atlas, 2003.

FURBINO, Marizete. **Plano de Carreira: sua empresa fazer um**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5234/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um.html>> Acesso em: 22 set. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2003.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários, carreira e remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTR Editora Ltda., 2008.

RIBEIRO, Fabiano. **Recursos humanos**: remuneração e benefícios sociais. 1. ed. Santa Catarina: Otimiza, 2010.