

POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS: Estudo e Implantação

Daniele Geraldo Mendes

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Joice da Silva

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Ângela de Souza Brasil

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

No mundo capitalista e extremamente competitivo, as empresas precisam estar preparadas para novos desafios e estratégias, quando se trata de gestão de pessoas. Para poder conseguir, manter e contratar esses profissionais qualificados para trabalhar em suas organizações, e que as empresas possam contar com esses profissionais. Portanto o departamento de recursos humanos tem um papel primordial e eficaz na elaboração e implantação do plano de cargos e salários, para que sejam justos para os colaboradores, além de motivar esses profissionais. Este artigo busca entender como acontece essa implantação de cargos e salários, na visão de recursos humanos de uma organização multinacional na cidade de Três Lagoas, para isso foi usado de uma pesquisa bibliográfica com materiais e informações e posteriormente um estudo de caso.

PALAVRAS-CHAVE: cargos; política salarial; salários.

INTRODUÇÃO

A política para administração de cargos e salário é um conceito conhecido e utilizado a mais tempo do que se discute na atualidade.

O processo de gestão de pessoas precisa ser dinâmico e acompanhar, além de atender a realidade e necessidades da organização. Sendo assim, uma política de cargos e salários é fundamental para preencher as lacunas existentes na empresa.

A importância da administração de cargos e salários refere-se à política de administração de pessoal, as empresas têm um papel fundamental para implantar o plano de cargos e salários, pois são as principais beneficiadas nessa implantação.

Um bom plano de cargos e salários tem como meta um diferencial competitivo dentro da empresa, pois serve como um fator de motivação e desempenho profissional, e pode proporcionar a organização salários justos de acordo com o mercado de trabalho.

A maioria das empresas tem consciência da importância do plano de cargos e salários, mas, poucas têm esse plano implantado, às vezes, por falta de um departamento de recursos humano qualificado e eficaz.

Este artigo visa analisar e avaliar a implantação de cargos e salários nesta multinacional, que desenvolve suas atividades na cidade, onde foram fornecidos materiais e informações detalhadas quanto ao processo de implantação e descrição dos cargos.

2 BREVE HISTÓRICO DA POLÍTICA SALARIAL NO BRASIL

Para que houvesse uma evolução nas práticas salariais no Brasil foi necessário que o país passasse por inúmeras situações de mudanças. Os trabalhadores foram essenciais para que os empregadores buscassem melhores condições salariais. A partir da década a classe trabalhadora começou a conquistar espaço para discussão de políticas salariais.

No Brasil a constante luta dos trabalhadores por melhores condições de trabalhos e salários, vem desde a revolução industrial, em 1750, já havia um abismo social e econômico existente entre a classe social e trabalhadora no país. Somente a partir de 1930, houve importantes conquistas para a classe trabalhadora, como a criação de uma política salarial que surgiu para fortalecer a economia e que fosse usada como um mecanismo para combater a inflação (IZEPÃO; MESQUITA, 2010, p.99).

“Depois do regime militar, o Brasil passou por mudanças governamentais que visavam à inflação e fizesse o país crescer, esse período ficou conhecido como arrocho salarial, onde as políticas salariais foram diretamente dirigidas para combater a inflação” (IZEPÃO; MESQUITA, 2010, p.99).

Uma década importante para o país, foi a administração de Getúlio Vargas, entre 1930 a 1945, onde o país conquistou seus direitos trabalhistas, como o salário mínimo, sua jornada de trabalho reduzida para oito horas, a criação de férias anuais remuneradas, e a indenização ao trabalhador dispensado sem justa causa, esses são alguns exemplos dos direitos conquistados naquela época, que residem até atualidade. O Brasil naquele momento passava por uma importante transição onde o setor industrial prevaleceu (IZEPÃO; MESQUITA, 2010, p.100).

O presidente Getúlio Vargas instituiu o salário mínimo bem como jornada de oito horas por dia para os trabalhadores, dentre outras conquistas acima relacionadas. As negociações salariais no Brasil, antes de 1964, eram limitadas pelas normas da Justiça do Trabalho. Uma liberdade que, mesmo restrita, permitia negociações entre empregadores e empregados por meio dos sindicatos, além de favorecer o exercício de pressões da classe trabalhadora sobre o Estado, já que se vivia numa época de redemocratização do país. Isto resultou em uma progressiva elevação do salário mínimo, sobretudo, na década de 1950 (SOUZA, 2008).

Izepão e Mesquita (2005) comentam que nos primeiros anos da década de 1960, o quadro político, econômico e social brasileiro passava por momentos complexos e gerava consequências negativas ao futuro do país e principalmente aos trabalhadores haja vista que esses problemas ocasionavam conflitos políticos e sindicais. Segundo Lacerda et al. (2008), interessa aqui, duas alas de interpretações: a de enfoque estruturalista de Tavares e Serra, para os quais a crise econômica brasileira dos primeiros anos da década de 1960 era tipicamente cíclica, resultado do conjunto de investimentos do Programa de Metas, onde a economia levaria algum tempo para absorvê-lo porque havia capacidade ociosa em vários ramos industriais. O setor de bens de consumo duráveis, por exemplo, freava a continuidade dos investimentos deste Programa porque sua procura não crescia o suficiente e a demanda que a industrialização por substituição de importações (ISI) procurou atender se esgotou devido à baixa renda per capita e à elevada concentração de renda (LACERDA et al., 2008).

As grandes transformações que o país passou foram necessárias para a melhoria nas condições de trabalho e para o desenvolvimento do país. Notoriamente essas transformações têm ganhado forças a cada ano que passa. As empresas estão cada vez mais preocupadas em diagnosticar, estudar e programar políticas salariais de maneira a solidificar sua posição no mercado bem como sua preocupação com a gestão do seu capital humano.

3 POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS

3.1 Cargo

Para Lacombe (2004), cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo).

Chiavenato (1999) afirma que é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Cargos são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos dentro de uma racionalidade: a busca da eficiência da organização.

A atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho.

3.2 Tarefa

Tarefa é o “conjunto de movimentos ordenados que visam a realização de uma ação” (DUTRA, 2006, p. 190). Sendo assim, como tarefa se entende que é o conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim, e quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de uma pessoa, surge, então, a função.

3.3 Função

“Conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado”. (DUTRA, 2006, p. 190). De acordo com Lacombe (2005, p. 152), “função é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade [...]”

Compreende-se que é definida por representar um conjunto de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem serviços de uma pessoa. Sendo assim, quando há um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido também como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

3.4 Salário

Pode-se afirmar que salário é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido (CHIAVENATO, 2004).

Afirma Pontes (2004, p. 29), que “a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”.

É salutar compreender que o estudo de cargos e salários é essencial para que exista sentimento de equidade e de justiça na relação cargo/salário, levando em conta sempre a análise e equilíbrio tanto interno quanto externo quanto ao nivelamento salarial.

O estudo de cargo e salário é segundo Qualitas (2005 apud ARAUJO, 2006, p. 46):

É um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

3.5 Administração do Plano de Cargos e Salários

Ao analisar as descrições de cargo ao longo dos anos, é possível notar transformações em suas particularidades. “No final dos anos 80, eram tipicamente descrições das funções e atividades dos cargos; hoje, procuram traduzir as expectativas da entrega desses cargos e apresentam uma escala crescente de complexidade” (DUTRA, 2006, p. 55).

Há uma evolução no quesito política de cargos e salários e uma preocupação das empresas em acompanhá-la de maneira a satisfazer e conciliar as necessidades profissionais/empresa para uma permanência no mercado dinâmico e atual.

Para uma organização que possui inúmeros profissionais é praticamente impossível conciliar as diferentes perspectivas de carreiras das pessoas com as necessidades organizacionais. Sendo assim, é preciso disponibilizar diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão, dentre outros que são denominados Sistema de administração de carreiras (DUTRA, 2006).

Esse sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente encaixar-se, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa (DUTRA, 2006, p. 103).

A preocupação em atingir tanto objetivos pessoais quanto objetivos organizacionais tem sido busca constante na moderna gestão de pessoas. Foi se o tempo em que as organizações apenas se preocupavam apenas e tão somente com sua evolução e objetivos. Abriam possibilidades para conciliar os objetivos dos seus

profissionais com os objetivos organizacionais levando a uma nova estruturação, uma nova política e administração de cargos e salários.

Lacombe (2005, p. 154) afirma que, “para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas consequências”.

O autor ainda salienta que ao preparar um plano de cargos e salários, é preciso levar em conta a realidade da empresa.

Para ele, o plano de cargos e salários deve contemplar:

A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado. Os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível. A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa. A avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, nos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível. O agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial. O resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e para sua respectiva faixa de variação (LACOMBE, 2005, p. 158-159).

Praticar salários condizentes com a ocupação profissional bem como o praticado pelo mercado de atuação deve ser uma das preocupações das empresas que visam conquistar e manter seus profissionais por mais tempo na organização. Quando há discrepância na ocupação do cargo em relação ao salário, é certo que haverá consequências negativas como desmotivação, absenteísmo, rotatividade, dentre outras possibilidades que não serão levantadas neste estudo em questão.

Percebemos que as empresas vão intuitivamente procurando adequar-se à realidade. Ao fazê-lo conscientemente, entretanto, tornamos nossos sistemas de gestão mais eficientes. Primeiramente, temos um elemento importante para definir desenvolvimento. O que é o desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma organização? O desenvolvimento é a capacidade de maior complexidade. Em segundo lugar, temos um conceito que nos permite efetuar uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Se a pessoas se desenvolve ao assumir responsabilidade e atribuições de maior complexidade e se, ao fazê-lo para agregar mais valor para a empresa/negocio, é justo que deva ser remunerada adequadamente. (DUTRA, 2006, p.55).

A nova gestão de pessoas tem procurado se adequar a uma política de cargos e salários que satisfaça seus profissionais e a organização tendo em vista um ambiente dinâmico que exige que essas adequações sejam feitas para que a empresa possa manter em seu quadro pessoas satisfeitas e em contrapartida

obtenham lucratividade como consequência de reter talentos por mais tempo diante dos concorrentes.

4 METODOLOGIA

O levantamento teórico para o artigo foi baseado em pesquisa bibliográfica que para Yin (2005) nada mais é do que uma maneira de analisar situações particulares bem com a investigação de ocorrências sem que o pesquisador interfira nas mesmas.

Em seguida foi utilizado um estudo de caso que para o autor Yin (2005), significa investigação em experiências vividas, bem como método que abrange tudo, desde planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

5 ESTUDO DE CASO

5.1 Apresentação da Empresa

A empresa estudada é uma empresa multinacional com uma de suas filiais instaladas na cidade de Três Lagoas cuja política de cargos e salários, está em fase de implantação e é vista pela companhia como um diferencial competitivo para o mercado, na atração, retenção e desenvolvimento de seus profissionais.

5.2 Fases para a Implantação do Plano de Cargos e Salários

Para que se faça uma implantação de plano de cargos e salários é necessário que se eleja uma metodologia a ser seguida para que a organização se norteie por meio dela. Pode-se observar no quadro 1, as 7 (sete) fases utilizadas na implantação da empresa em estudo. A metodologia descrita foi eleita para nortear os trabalhos de estruturação do plano de cargos e salários na empresa, de acordo com cada fase, foi possível organizar e otimizar a coleta dos dados, a descrição, especificação e titulação dos cargos, pela empresa contratada, bem como a equipe de recursos humanos.

O planejamento de cada fase é imprescindível para o trabalho, por se tratar de uma atividade que requer atenção e muitos detalhes, e a empresa em estudo, ter em seu quadro, uma diversidade de cargos a serem estudados.

Quadro 1: Fases para implantação do plano de cargos e salários.

| FASES | ETAPAS | PROCEDIMENTOS |
|---|---|--|
| 1ª FASE: Planejamento e divulgação do plano | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano • Discussão do plano com as chefias • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos funcionários | |
| 2ª FASE: Análise dos Cargos | <ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos | <ul style="list-style-type: none"> • Método da observação local • Método do questionário • Método da entrevista • Combinação metodológica • Área mental • Área de responsabilidade • Área física • Área de condições de trabalho |
| 3ª FASE: Avaliação dos Cargos | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos grupos ocupacionais • Escolha do método de avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Tradicionais não quantitativos • Tradicionais quantitativos • Não tradicional |
| 4ª FASE: Pesquisa Salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Tabulação dos dados • Análise de resultados • Relato às empresas participantes | |
| 5ª FASE: Estrutura Salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Curva média de mercado | |
| 6ª FASE: Política Salarial | <ul style="list-style-type: none"> • Promoção horizontal, vertical e reclassificação | |
| 7ª FASE: Política de Remuneração | <ul style="list-style-type: none"> • Formação da remuneração total | |

Fonte: ARAUJO (2006, p. 61)

5.3 O Processo de Estruturação

De acordo com o gestor de recursos humanos da unidade MS, em meados do segundo semestre de 2014, com um quadro de 1500 colaboradores, a companhia sentiu a necessidade de iniciar um estudo para implantação da política para administração de cargos e salários.

No início de 2015, uma empresa especializada na área foi contratada para iniciar os trabalhos. Dois consultores visitaram a unidade, e após algumas reuniões para entender a estrutura e a necessidade da companhia, iniciaram-se então os trabalhos.

Com o apoio da equipe de recursos humanos, foram realizadas entrevistas com diversos colaboradores de acordo com a função e setor no qual trabalha, o intuito era identificar as atividades realizadas por cada um e assim descrevê-los de forma organizada, atribuindo responsabilidades, grau de instrução necessário, cursos de qualificação, experiência na área, etc.

Como se trata de uma empresa de médio porte, e sendo este, um trabalho que requer cuidado e atenção, o período de entrevistas durou 2 (dois) meses, aproximadamente.

Com a finalização das entrevistas, iniciou o processo de descrição dos cargos, este trabalho foi realizado pela empresa contratada e na sequência os gestores da empresa contratante, receberam a devolutiva para a realização das observações que julgavam pertinentes.

Ainda de acordo com o gestor de recursos humanos, finalizado o processo de descrição dos cargos, o gerente de recursos humanos da empresa, indicou algumas empresas de Três Lagoas e região, do setor industrial, para que fossem convidadas a participar da pesquisa salarial.

Nesta fase, as empresas pesquisadas recebem o convite para participar informando alguns dados como salários e benefícios oferecidos, e através da compilação desses dados, são elaborados os *STEPS* salariais para a empresa contratante. No final do trabalho, todas as empresas que participaram do processo, recebem a análise da empresa.

Finalizado o processo de pesquisa salarial, é então elaborada a tabela salarial para a companhia. Nesta fase, os gestores de recursos humanos, com maturidade e experiência na área, são responsáveis por realizar pequenos ajustes, de acordo com as distorções existentes da empresa.

5.4 A Política de Cargos e Salários

Com a finalização dos trabalhos, foi elaborada a política de cargos e salários, esta visa orientar toda a liderança da organização, quanto às normas e procedimentos para sua administração.

Estabelece uma estrutura internamente equilibrada e alinhada ao mercado em que a empresa está inserida, ao reconhecer a capacitação e desempenho dos seus colaboradores no atendimento a demandas e nas entregas necessárias ao negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo, pode-se concluir que a política de cargos e salários, tem papel importante dentro das companhias. Trata-se de um diferencial competitivo,

para a captação e retenção de talentos, é visto por muitos profissionais como um fator motivacional, onde conseguem identificar onde se localizam na estrutura organizacional e onde podem e querem chegar e o que fazer para conseguir.

A empresa estudada passa por um processo de implantação de cargos e salários, que vem para facilitar e motivar seus colaboradores, na melhoria e desempenho de suas funções.

A organização contratou uma empresa, e com o apoio do setor de recursos humanos, tem elaborado diretriz que possibilitam uma gestão de cargos e salários justos para todos os seus profissionais.

Com este estudo conclui-se que a política de administração de cargos e salários, valoriza a classe os profissionais, motivando e retendo talentos para a organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Nacional: Campus, 2004

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACERA, A. C. de; BOCCHI, J. I; REGO, J. M. et al. Economia brasileira. São Paulo: Saraiva, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11.ed. Nacional: LTR Editora, 2004.

PASCHOAL, Luiz. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. 3ed.- Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

RESENDE, Ênio J., Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

ROSALINA, L.I, EVANDRO, D.C. M. 2010. Política salarial no Brasil: controvérsias entre Celso Furtado e Roberto Campos, (1963-1973).

SOUZA, N. A. Economia brasileira contemporânea: de Getúlio a Lula. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.