



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**ANÁLISE DE CARGOS E SALÁRIOS : UM ESTUDO DE CASO DA
DON SEBASTIAN**

ALEXANDRE FERREIRA DA SILVA
RA N° 09620579

PROF. ORIENTADOR: GILBERTO GOMES GUEDES

Brasília/DF, Maio de 2007.

ALEXANDRE FERREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DE CARGOS E SALÁRIOS : UM ESTUDO DE CASO DA
DON SEBASTIAN**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Msc. Gilberto Gomes Guedes.

Brasília/DF, Maio de 2007.

ALEXANDRE FERREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DE CARGOS E SALÁRIOS : UM ESTUDO DE CASO DA
DON SEBASTIAN**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Msc. Gilberto Gomes Guedes.

Brasília/DF, Maio de 2007.

Banca examinadora:

Prof. Msc. Gilberto Gomes Guedes
Orientador

Prof.
Examinador(a)

Prof.
Examinador(a)

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”.

Peter Drucker

Dedico a minha família que sempre foi uma grande equipe e que agora também fazem coro a essa vitória, não somente minha, mas também deles, que me incentivaram a estudar Administração, uma ciência fantástica.

Agradeço a Deus, aos meus pais, em especial ao meu brilhante filho, Christopher que confortou-me nas turbulências desta conquista e ao meu tio João Batista Gama da Silva, e as minhas colegas de sala Geni e Tatiana por me darem impulso e força diante das adversidades nesta árdua etapa de minha vida. Ao primeiro Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Ao magnífico reitor Doutor Getúlio Américo Lopes.

Ao Coordenador do Curso de Administração, Msc. Flavio Pikana. Ao meu orientador Msc. Gilberto Gomes Guedes e o meu supervisor e Msc. Cláudio Ferreira.

À Empresa Don Sebastian Ltda, em especial, aos seus fundadores Sebastião Pereira da Silva e Maria Silvia Ferreira da Silva.

RESUMO

Monografia que visa apresentar um estudo de caso, cujo objeto é uma empresa no segmento de vestuário. A empresa foi matéria de estudo por meio de uma variável específica entre outras que motivaram esta análise, com expectativa de apresentar possíveis soluções e ferramentas que subsidiarão para uma eventual aplicação pela empresa, como parâmetro de tomada de decisão. Os trabalhos foram executados por meio de uma pesquisa interna voltada para o público alvo: todos os funcionários ligados a organização. Onde foram entrevistados por meio de um questionário que possuía questões que mapeava toda empresa e opções que tabuladas ensejaram ao resultado que medisse e avaliasse alguns fatores fundamentais para concluir se era necessário ou não a implantação de um plano de cargos e salários. O tema proposto nesta dissertação foi Análise de Cargos e Salários, justificado pela necessidade de um problema que existia na empresa pesquisada, que corroborou para uma motivação que lencasse resultados que poderiam solucionar tal demanda. Os trabalhos foram realizados com um nível considerado de segurança uma vez que foi avaliado e ponderado por profissionais com experiência na área, o que proporcionou uma dinamização nas atividades devido ao comprometimento em todas as etapas e ensaios, visto que era necessário a apresentação de propostas e soluções que serão evidenciadas nesta monografia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	DESENVOLVIMENTO.....	12
2.1	Estudo de Caso	12
2.2	Metodologia.....	16
2.3	Embasamento Teórico	19
3	INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
3.1	Análise e Interpretação dos dados	37
4	PROPOSTA E SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A EMPRESA	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A	44
	APÊNDICE B.....	49

1 INTRODUÇÃO

A administração de cargos e salários remonta aos primórdios das organizações quarenta, através de algumas empresas estatais e órgãos governamentais. Durante os anos sessenta a atividade se firmou e começou a ser conhecida de um círculo mais amplo, em função da chegada de empresas multinacionais, principalmente as ligadas ao ramo automobilístico. A partir dos anos setenta algumas mudanças começaram a acontecer, com a introdução de novas técnicas de avaliação de cargos e sistemas voltados especialmente para executivos e especialistas, tais como Hay, Hoyler, Curva de Maturidade e outros.

Devido à convivência com as negociações e acordos sindicais, a área vem experimentando uma grande disseminação junto às organizações.

A administração de cargos e salários se torna a cada dia uma atividade com desafios impostos às organizações pelas diversificações de mercado, e pela busca constante da qualidade e da produtividade, respaldadas em ambientes de satisfação dos recursos humanos.

A busca de formas de remuneração ao desempenho individual e de equipes, diante do mercado, que criou formas de incentivos, como participações nos lucros, quotas em ações da empresa e outros.

A análise de cargos e salários continuará em evidência, pois caberá a gestão da atividade, junto com outros segmentos das organizações, criar e gerenciar mecanismos que possibilitem as empresas adequarem-se à competitividade, qualidade e produtividade de forma harmônica e motivante para seus recursos humanos.

A verificação da necessidade da empresa Don Sebastian Ltda em avaliar as variáveis dos colaboradores ensejou a análise presente, visando uma futura ferramenta de apoio para tomada de decisão.

A iniciativa que promove este tema foi posta através de conversas informais dentro da própria organização, onde foi constatado que: todos os funcionários tinham uma certa ansiedade para que tal ferramenta fosse utilizada dentro da empresa. Assim, foi levado ao conhecimento da diretoria, o desejo de seus funcionários em implementarem dentro de cada setor da empresa a administração de cargos e salários.

Gerou-se expectativas entre os funcionários diante da reação de apoio e aceitação por parte da direção em utilizar o processo como experiência, antes de uma decisão definitiva.

O trabalhos realizados com bastante empenho, tendo como base o processo de pesquisa feito por meio dos questionários respondidos pelos funcionários.

Durante o processo serão observadas as variáveis que possam interferir no ambiente interno da empresa, buscando a equiparação com a política de gestão de pessoal da concorrência sem desprezar a tendência de cada setor.

Através desse trabalho a direção terá conhecimento da verdadeira realidade do quadro de recursos humanos da empresa.

As etapas do trabalho serão feitas com bastante técnica e devido o curto prazo de coleta de dados e aproximação de um resultado conclusivo e aplicativo no futuro, não teremos como produto final as consequências de tal implantação, mas pelo método hipotético-dedutivo poderemos ter algumas propostas a serem executadas e posteriormente avaliação.

A motivação para o tema foi provocada pela vontade tanto dos funcionários como da diretoria que acreditaram no sucesso dos trabalhos para serem aplicados na organização num futuro próximo ou serem utilizados como uma visão de futuro.

O objetivo geral deste trabalho acadêmico é analisar a necessidade de uma implantação de Plano de Cargos e Salários na organização por meio de estudos preliminares para uma possível política de alinhamento salarial para a Don Sebastian Ltda.

Os objetivos específicos são - redefinir cargos e tarefas organizacionais; analisar as faixas salariais; definir propostas de benefícios provindos da administração de cargos e salários, para o público alvo.)

Esse trabalho discorre num estudo de caso onde serão apresentados na seguinte composição: introdução conforme exposto anteriormente, desenvolvimento apresentado pelo estudo de caso, metodologia e embasamento teórico para levantamento dos dados da pesquisa em confronto com os dados coletados; evidenciando assim a apresentação e interpretação dos dados, propostas e sugestões

para melhorias na empresa e a conclusão onde enseja à organização a tomada de decisão com parâmetro no trabalho apresentado.

2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste trabalho acadêmico será dividido em três sub-tópicos, o primeiro terá caráter informativo da empresa ligada ao *case*, o segundo apresentará a metodologia utilizada e por último o embasamento teórico em relação ao assunto proposto de acordo com as referências e a interligação com o *case* em questão.

2.1 Estudo de Caso

Nessa etapa será descritos os dados da organização pesquisada, como: identificação do tipo de negócio, a quantidade de funcionários, o organograma, entre outros.

2.1.1 Razão Social

Don Sebastian Ltda

2.1.2 Nome Fantasia

Don Sebastian

2.1.3 CNPJ

22.539.795/0001-43

2.1.4 Localização

ADE – Polo de Modas do Guarú II – Rua 18 Lote 14 – Guarú II – Brasília – DF.



Figura 1 – Instalações da Empresa DON SEBASTIAN LTDA

Fonte: www.donsebastian.com.br , acesso ao site dia 02/MAR/2007.

2.1.5 Número de Funcionários

40 (quarenta).

2.1.6 Logomarcas da Empresa



Figura 2 – Logomarcas.

Fonte: www.donsebastian.com.br , acesso ao site em 02/MAR/2007.

2.1.7 Endereço Eletrônico

don.sebastian@bol.com.br e www.donsebastian.com.br

2.1.8 Organograma

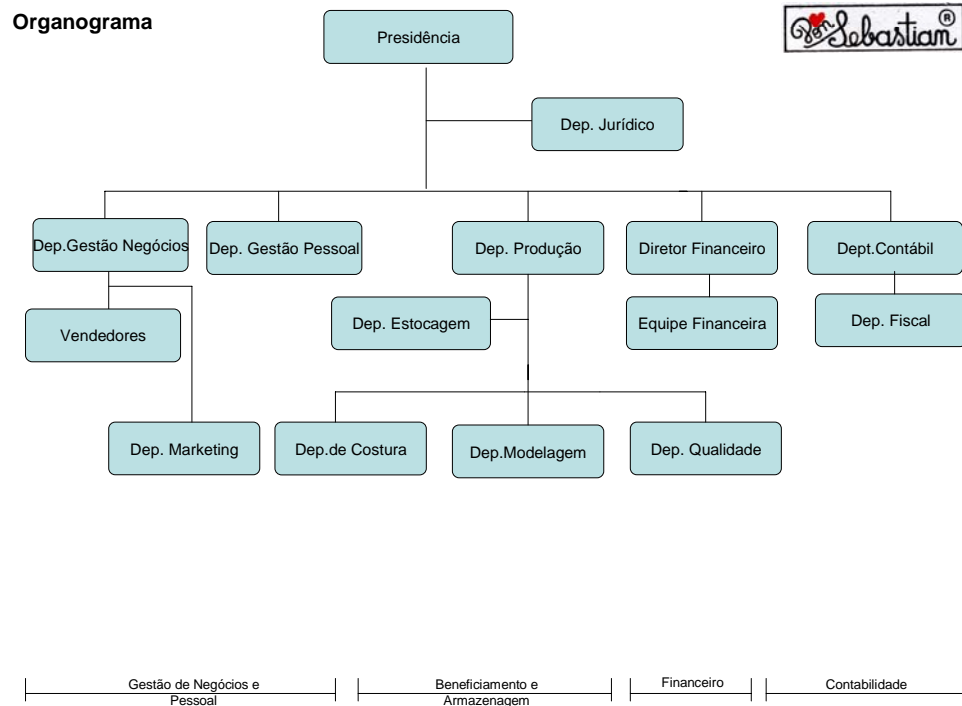


Figura 4 – Estrutura da Don Sebastian Ltda

Fonte: www.donsebastian.com.br, acesso ao site em 02/MAR/2007.

2.1.9 Negócio/Área de Atuação

Indústria de confecção de vestuário e uniformes no atacado, comércio varejista de artigos da moda, acessórios e confecção de roupas finas sob medida.

2.1.10 Histórico da Organização¹

A Don Sebastian Ltda é uma empresa no ramo de vestuário há 40 anos. Foi fundada primeiramente na cidade de Patos de Minas no estado de Minas Gerais, com a primeira logomarca “Tiãozinho Modas & Calçados”, pelo senhor Sebastião Pereira da Silva, Diretor-Presidente, com atividades no segmento de indústria de confecção de tecidos leves para venda no varejo e atacado. Possuía vendas de calçados em geral no varejo e, um atendimento exclusivo de *Atelier* para confeccionar roupas sob medida de tecidos finos.

¹ Fonte: Documentação em registros da empresa e entrevista com Diretor-Presidente, Brasília, 03/MAR/2007.

Pensando no futuro, a empresa sempre investiu em feiras e participações no exterior, representando bem o Brasil lá fora.

Sempre buscou o auxílio dos órgãos que de alguma forma davam suporte para inserção da empresa onde estava o foco.

A empresa passou em 1991 por um plano de expansão através de uma pesquisa de mercado a qual resultou em uma mudança no segmento da indústria, passando a ter como carro chefe a confecção em série de roupas de tecidos pesados, o jeans, que estava em acessão no mercado de vestuário no Brasil. A indústria passou por uma revolução em suas rotinas e nos departamentos responsáveis pelas áreas fins.

A empresa em 1994, com a grande concorrência no setor, passou a produzir uma quantidade menor de roupas e voltou novamente para o seu segmento fidelizado que era a Alta Costura, confecção de roupas sob medida de tecidos finos.

Em meados de 1994 transferiu-se para Capital Federal com todo o seu parque industrial vislumbrando o mercado interno da cidade e entorno. Mas a realidade trouxe outras dimensões para a empresa que trilhou a concentração no foco do *Atelier*, confecção de roupas sob medida de tecidos finos, destituindo totalmente o seu parque industrial ativado, com a mesma missão no mercado e com sua responsabilidade social.

Já em 2001 participou do Programa de Promoção do Desenvolvimento Econômico Integrado e Sustentável (Lei 2.427-DF), denominado Pró-DF, que beneficiou 4.412 empresas, das quais 800 já estão efetivamente operando e muitas outras em fase de instalação, sendo uma das empresas que já implantou e cumpriu todos os procedimentos para o recebimento da escritura.

A empresa tem uma trajetória bastante responsável e significativa na prestação de serviços especializados direcionados à sociedade.

2.1.11 Clientes

Adotando a estratégia da segmentação diferenciada de mercado, a Don Sebastian Ltda prioriza identificar a tendência do mercado no momento, atuando com ações de inovação incremental, aperfeiçoando seus produtos e serviços neste novo modelo, procurando atrair clientes de segmentos não atendidos pelo mercado atual e fora do público-alvo já existente em sua carteira. Para que esta estratégia seja

vencedora, a empresa está praticando um marketing interativo, utilizando um banco de dados eficaz e a personalização dos produtos e serviços.

2.1.12 Produtos e Serviços

A empresa tem como carro chefe a prestação de serviço especializada em confecção de roupas finas sob medida tanto para o homem quanto para mulher, sendo os seguintes produtos: Ternos, blazer`s, calças, camisas, smoking`s, saias, tailleur`s; roupas exclusivas com acabamento em alta costura e consertos em geral, com um diferencial em relação ao seus concorrentes, atendimento personificado com tratamento *vip*.

Possui, ainda, um outro setor de confecção profissional especializado em uniformes no atacado: profissionais, escolares e esportivos.

2.1.13 Concorrentes

A concorrência é bastante significativa uma vez que as empresas de departamentos especializadas em roupas, possuem confecções próprias, trazendo assim uma certa dificuldade na inserção do produto, e em materia de equilíbrio de preço, não existe uma politica uniforme, provocando assim a desagregação do setor produtivo e do varejo.

2.2 Metodologia

Esta pesquisa é de caráter exploratório, realizada através de levantamento bibliográfico, aplicação de questionário e entrevistas.

Sua aplicação deve-se no âmbito da pesquisa corrente, realizada no Don Sebastian Ltda, a fim de se captar dados e informações do atual corpo funcional com objetivos de detectar o diagnóstico detalhado do processo organizacional e uma breve análise das informações gerando um relatório consolidado que indicará pontualmente a necessidade ou não da implantação de um Plano de Cargos e Salários.

Buscar a compreensão no que tange a descrição da situação, dentro do contexto em que acontece, as explicações das causas e seus efeitos que serão demonstradas nas etapas posteriores dos trabalhos e no embasamento teórico.

2.2.1 Métodos de Abordagem

Para investigação da proposta utilizou-se o método dedutivo onde partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos fenômenos naturais.

O trabalho utilizou como método de abordagem o Hipotético–dedutivo, que segundo Lakatos e Marconi consiste na:

Construção de conjecturas, que devem ser submetidas a testes, os mais diversos possíveis, à crítica intersubjetiva, ao controle mútuo pela discussão crítica, à publicidade crítica e ao confronto com os fatos, para ver quais as hipóteses que sobrevivem como mais aptas na luta pela vida, resistindo, portanto, às tentativas de refutação e falseamento. (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 65).

Viegas comenta que o método Hipotético-dedutivo:

Inicia-se, portanto, pela construção de um modelo, ou seja, por uma representação abstrata da realidade, indicando as relações entre as variáveis selecionadas, visando representar a realidade de maneira esquemática; isolar as relações entre as variáveis e prever o comportamento dessas variáveis”. (VIEGAS, 1999, p. 130).

O método hipotético-dedutivo se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses, e, pelo processo de inferência dedutiva, que se testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (LAKATOS e MARCONI, 2000).

Segundo Bunge (*apud* LAKATOS e MARCONI, 1991), “as etapas desse método são: colocação do problema, construção de um modelo teórico, dedução de conseqüências particulares, teste das hipóteses e adição ou introdução das conclusões na teoria”.

Segundo Lakatos e Marconi (2000, p. 66), “o método hipotético dedutivo é o mais indicado para trabalhos monográficos, pois toda pesquisa tem sua origem em um problema para o qual se procura uma solução através de tentativas (conjecturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros”.

2.2.2 Métodos de Procedimento

A busca de informações para o presente relatório foi o levantamento de dados que se deseja obter sendo diretamente realizado com o grupo de interesse a que se refere, dentro do próprio ambiente organizacional. O processo de coleta de dados na presente pesquisa se deu por meio de questionário estruturado.

2.2.3 Técnicas de Pesquisa

A técnica de pesquisa é uma atividade de coleta de dados e informações para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas, no caso, aplicará a técnica de questionário. Para Nascimento, (2001, p. 18), “o questionário tem como vantagem poder atingir simultaneamente um contingente de informantes, deve apresentar clareza em todos os itens, facilitando o entendimento do informante para uma resposta que atenda aos objetivos”. É importante que hajam orientações iniciais de como preencher o documento, sobre a importância e, do prazo de devolução. Segundo Andrade, (1999, p. 117), “as técnicas de pesquisa acham-se relacionadas com a coleta de dados, ou seja, a parte prática da pesquisa”.

Faz-se necessário distinguir o “método” da “técnica” e esta distinção é feita por Ruiz nos seguintes termos:

a rigor, reserva-se a palavra método para significar o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, enquanto a palavra técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisas, dentro das diversas etapas do método. RUIZ (*apud* ANDRADE, 1999, p. 117).

De acordo com (ANDRADE, 1999, p. 117), “as pesquisas podem ser agrupadas em dois tipos de procedimentos: a documentação indireta e a documentação direta”.

A documentação indireta é composta pela pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, enquanto que a documentação direta tem em sua composição a observação direta intensiva e a observação direta extensiva (ANDRADE, 1999). No presente trabalho foi utilizado dois estudos de casos com o objetivo de provar as hipóteses levantadas.

2.2.4 Universo da Pesquisa

A pesquisa será realizada na Don Sebastian Ltda na área de gestão de pessoal, onde se observou que as técnicas utilizadas de execução do Plano de Cargos e Salários na empresa e, a sua respectiva valorização.

O universo da pesquisa constitui-se de 40 (quarenta) pessoas.

2.2.5 Método de Amostragem

Neste caso utilizou-se o censo por se tratar de pesquisa com a totalidade da população.

2.3 Embasamento Teórico

No embasamento teórico devem ser indicado às bases teóricas que sustentam o trabalho no seu aspecto geral, o levantamento de estudos já realizados sobre o assunto; bem como a fundamentação teórica, de forma que os conceitos que auxiliaram o desenvolvimento do tema sejam compreendidos.

Administração de Cargos e Salários (ACS) é uma especialização dentro da função Recursos Humanos, que por sua vez, é uma especialização dentro da Administração. É uma atividade empregada nas grandes organizações, e cada vez mais, também entre as de médio-porte. Não só as empresas precisam dessa atividade, mas todo tipo de organização que emprega mão-de-obra. Porém, a remuneração de pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa, são pertinentes às médias e grandes organizações que têm forma de função organizada, estruturada, formalizada e, sobretudo, instrumentalizada. (PASCHOAL, 2001).

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

O embasamento teórico será detalhadamente descrito de acordo com cada item considerado de grande valia para o tema, explorando o conceito de cada um por meio do autor de relevância.

2.3.1 Conceito de Cargos

Cargo é definido como o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções.

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação de cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

2.3.2 Diretrizes utilizada pela empresa

Administrar salários significa buscar o melhor retorno para esse dispêndio, tem-se em mente que as posturas e regras que lhe servirão de veículo devem se harmonizar com esse conceito, tanto que na sua forma política salarial eficaz deve ter entre outras, as seguintes características:

- a. Clareza e objetividade;
- b. Consideração ao crescimento dos salários acima do nível de mercado a uma contrapartida extra de produtividade, medida por intermédio de algum tipo de avaliação;
- c. Análise sistemática pela chefia, dos salários dos empregados;
- d. Conhecimento, entendimento e assunção pelas chefias. A empresa pode ter a melhor política do mercado, mas não colherá resultados na satisfação dos empregados se estes não a perceberem desse modo. A boa comunicação é decisiva. (PASCHOAL, 2001, p. 32).

2.3.3 Conceito de salário

O salário, segundo Paschoal, tem sido o principal elemento de ligação entre organizações e trabalhadores. Outros fatores importantes existem sem dúvida nessa relação, porém o que “fala mais alto” tem sido o salário. Com isso o salário pode ser analisado, sob dois prismas distintos: o prisma do empregado e o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. (PASCHOAL, 2001).

A organização deve evitar a tendência comum de valorizar mais os profissionais que estão sendo contratados em detrimento daqueles empregados antigos que têm salários fora dos padrões organizacionais.

2.3.4 Criação dos objetivos organizacionais para o alinhamento

- a) Definir salários de admissão;
- b) Verificar o grau de escolaridade dos funcionários;
- c) Alterar salários quando se comparado com o mercado;
- d) Promoções;
- e) Remanejar pessoas, quando necessário;
- f) Motivar e manter os talentos importantes para a empresa através das políticas de RH;

- g) Proporcionar uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo dentro da organização.
- h) Criar uma política de cargos e salários que dê oportunidades aos funcionários;
- i) Redefinir cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho de cada colaborador;
- j) Utilizar processos de avaliação e classificação para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo da empresa.

2.3.5 Alinhamento Salarial

Dentro do ambiente organizacional ainda não foi possível criar nenhuma política salarial por ser uma empresa privada regida por sócios que ainda não vislumbram este ideal. Qualquer alteração salarial só pode ser efetuada através da produtividade de cada funcionário, uma vez que não existe um Plano de Carreira definido. Mas é possível que se faça uma política de alinhamento salarial através de incentivos (gratificações) que podem equiparar os salários atuais aos do mercado.

O desenvolvimento do alinhamento será proposto por meio de questionários e entrevistas com os próprios colaboradores da empresa. O tema ACS passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos organizacionais. Uma das questões mais polêmicas referentes a salário, é se este funcionaria como um fator de motivação para os funcionários.

O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. O plano de carreira, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, pode não ser propriamente um fator de motivação, mas pode servir de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, e uma perspectiva de crescimento profissional. (PONTES, 2000).

Pode-se concluir que o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e muitas vezes a garantia de sua sobrevivência.

A empresa deve ter o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

Para que possa existir um ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos. No plano básico, o carro-chefe é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a implantação do programa de cargos e salários é que devem ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e, planejamento de Recursos Humanos.

Se por um lado a empresa necessita manter salários competitivos para atrair pessoas capacitadas para seus quadros, por outro lado, os salários representam parcela significativa nos custos, representando um grande dilema: - como manter salários competitivos sem que eles interfiram nos custos, oferecendo riscos a competitividade da empresa? Isso ocorrerá quando a empresa adotar uma política de poucos, bons e bem remunerados. Mas somente isso não é suficiente, é ainda necessário cuidar do equilíbrio salarial interno, oferecer oportunidades de crescimento profissional e repensar a forma de remuneração.

Existem várias alternativas que ultrapassam as questões centrais da política clássica de gestão de cargos e salários: a implantação de um plano que propicie carreira profissional, uma política séria de participação nos lucros ou resultados, além de benefícios diferenciados. Antes no planejamento para a implantação de um plano de cargos e salários ou de revisão do existente, a política de poucos, bons e bem remunerados merece ampla discussão.

A preocupação central da ACS é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação de cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais colaboradores.

Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas: quando não são visíveis, maiores

responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade. O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais.

Para que o equilíbrio interno e externo seja mantido é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários.

Para que ocorra um alinhamento salarial, deverá ocorrer uma pesquisa do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas, e, portanto deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo governo.

A pesquisa salarial fornecerá elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É através da pesquisa salarial que se alcança o equilíbrio externo, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa. A pesquisa salarial fornecerá também dados para a ponderação de manual de avaliação de cargos pelo método de pontos quando, da implantação do programa de administração de cargos e salários. A pesquisa salarial é elaborada no momento da implantação do Plano de Cargos e Salários, e posteriormente, realizada sistematicamente uma vez por ano, para acompanhamento dos salários do mercado de trabalho.

O primeiro ponto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão. Normalmente é estipulado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno de 10% abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa depois de terminado o período de experiência do novo empregado.

A pesquisa salarial:

É o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas, e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise

dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo. (PONTES, 2000, p. 235).

A pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É através da pesquisa salarial que se alcança o “equilíbrio externo”, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa.

Normalmente, a pesquisa salarial é elaborada no momento da implantação do Plano de Cargos e Salários e, posteriormente, realizada sistematicamente uma vez por ano, para acompanhamento dos salários do mercado de trabalho.

A qualidade da pesquisa salarial está relacionada diretamente com a metodologia de coleta de dados. Nada adiantará ter um número significativo de pessoas e cargos se a coleta for malfeita. A metodologia de coleta de dados está associada diretamente à qualidade da pesquisa.

A organização deve realizar uma pesquisa salarial geral, com o objetivo de equilibrar o sistema empresarial com o mercado. Devem ser pesquisados salários e benefícios dos cargos enquadrados nos níveis profissionais considerados representativos e facilmente comparáveis com os existentes no mercado de trabalho. A pesquisa deverá ser conduzida pela gerência de remuneração e os dados são adequadamente tratados por métodos estatísticos.

Dentro da organização existem dois tipos de promoção.

Promoção horizontal ou aumento por mérito, é a passagem do colaborador, para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Normalmente 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.

A promoção vertical ou aumento por promoção 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.

Para que a administração de salários se efetive, é necessário o estabelecimento de critérios para a promoção.

A reclassificação ou aumento por reclassificação ocorre quando for atribuído a um cargo, tarefas mais complexas que após a reavaliação proporcionem elevação de grau.

De acordo com a ideia de Pontes (2000, p. 24) conceitua:

Que hoje deve-se formar cargos amplos que agreguem conceitos de polivalência e ressaltem o conhecimento agregado. Portanto, o conceito de análise de cargos continua válido, o que muda é sua forma de aplicação, de estruturação de cargos dentro de uma visão reducionista para uma visão global, agregada.

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para uma avaliação que resultará na fixação de salários internamente coerentes.

2.3.6 Análise e Descrição de Cargos

Para Nascimento:

A Análise e Descrição de Cargos é a base fundamental de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que seu uso deriva é que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração. E tudo isto simplesmente resulta do fato de que para valorar cargos é preciso antes conhecê-los em todos os detalhes disponíveis. (NASCIMENTO, 2001, p. 32).

Este é o processo fundamental de um programa de Administração de Salários. (NASCIMENTO, 2001, p. 33), afirma que a Análise e Descrição de Cargos fornece as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos.

Conforme citação de (NASCIMENTO, 2001, p. 33) “o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental e de responsabilidade, constituem o que denominamos Análise de Cargos”.

A composição das atividades correlatas da empresa que expressam conteúdo e requisitos semelhantes é denominada, segundo (NASCIMENTO, 2001, p. 33), Descrição de Cargos.

Conforme o método de Avaliação de Cargos adotado, haverá também modificações no método de Análise de Cargos correspondente. Por outro lado, a Análise de Cargos pode ser obtida, de acordo com Nascimento por meio de:

- a. Observação local;
- b. Entrevista;
- c. Questionário;
- d. Método combinado. (NASCIMENTO, 2001, p.34).

2.3.7 Avaliação de Cargos

(PONTES, 2000) afirma que, através da “avaliação”, 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 de estrutura salarial, que, por sua vez, determinará, consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é através da avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

2.3.8 Comitê de Avaliação de Cargos

Para Pontes, qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos, é desejável que esta seja feita por um Comitê. Com o mesmo garante-se maior harmonia e maior aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo. Os principais objetivos do Comitê de Avaliação de Cargos são:

- a. Garantir a correta hierarquização;
- b. Manter critérios uniformes nas avaliações;
- c. Garantir aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da empresa. (PONTES, 2000, p. 29).

2.3.9 Métodos de Avaliação de Cargos

* Métodos Não Quantitativos:

- a. Escalonamento;
- b. Graus Predeterminados.

* Métodos Quantitativos:

- c. Pontos;
- d. Comparação de Fatores.

Os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da

avaliação. Já os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e maior custo durante a implantação. Mas, para as pequenas empresas, talvez o mais recomendável seja a adoção de métodos não quantitativos, por envolverem número menor de cargos e assim diminuir os custos de implantação.

A maior vantagem dos métodos não quantitativos é a simplicidade, contudo essa mesma simplicidade pode comprometer o sistema salarial, porque os colaboradores podem não aceitar os resultados da avaliação.

Uma Administração de Cargos e Salários saudável oferece muitos benefícios, tais como:

- Descrição de Cargos

O processo de descrição de cargos é uma oportunidade única para que todos na empresa, Diretores, Gerentes e todas as pessoas envolvidas nessa tarefa possam repensar a organização e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está ocupando que venha a ocupar o cargo.

As empresas querem ter uma estrutura de cargos enxuta. O segredo de uma estrutura enxuta está numa combinação da definição das atribuições dos cargos de cada área com a alocação da pessoa certa para cada cargo.

- Avaliação e Classificação dos Cargos

A avaliação de cargos é uma técnica de “medição” da importância relativa de cada cargo. O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial dentro da empresa.

2.3.10 Salário e Admissão

O primeiro ponto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão. Normalmente, é estipulado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno de 10% abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa depois de terminado o período de experiência do novo empregado. Podemos observar que os salários admissionais podem ser determinados acima do mínimo da faixa quando o candidato tiver qualificações excepcionais e que a companhia necessite para uma posição-chave. A gerência de remuneração tem a responsabilidade de recomendar

essas ofertas de salário, levando em conta, externamente, os salários dos profissionais com experiência e qualificações similares. Essas recomendações devem necessariamente serem aprovadas pela Diretoria de Recursos Humanos e da área envolvida.

2.3.11 Política Salarial

Antes da estabilização da moeda brasileira existia um ambiente econômico no qual reinava a inflação, com perdas constantes e grandes do poder de compra. Com a perda do poder de compra dos salários, o Governo Federal passou a regulamentares reajustes salariais obrigatórios, como forma de corrigir as perdas salariais corrigidas pela inflação. Outros fatores como: a falta de uniformização das diferentes categorias profissionais; a falta de precisão na apuração dos índices e a utilização de diferentes índices e critérios, eram argumentos favoráveis à regulamentação dos reajustes salariais, uma vez que tais fatores poderiam comprometer a política econômica do Governo Federal. Por essas e outras razões foi decretado um índice oficial anual, sob responsabilidade do Conselho Nacional de Política Salarial – CNPS.

Esse índice vigorou até novembro/79, passando a partir daí, por alterações, devido à rejeição da sociedade quanto a metodologia de cálculo e a maior parte das empresas trabalharem com reajustes semestrais. A partir da Lei nº.708, os reajustes salariais passaram a ser oficialmente semestrais. Os dispositivos da lei, inicialmente, induziram a uma redistribuição da renda, quando os trabalhadores de menor renda teriam correções acima do INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) e aqueles de maior renda teriam um redutor de 20% do INPC. A política salarial que vigorou desde 1979 terminou em 1986, com o “Pacote Econômico”, mas, no entanto, ocasionou perda do poder de compra dos salários, que só não foi maior porque as empresas, na sua maior parte, revogaram os dispositivos da lei, espontaneamente ou por acordos sindicais, e concederam reajustes trimestrais com índices superiores aos fixados pelo Governo Federal.

Após a introdução do Decreto-lei nº. 2.284, convivemos com mais uma série de Leis regulamentando as questões de reajustes salariais, que tentavam garantir, na realidade, a preservação dos planos econômicos. Essas regulamentações levaram às novas quedas do poder de compra dos salários, que não foram maiores porque as

empresas garantiram reajustes maiores que os exigidos nas Leis, espontaneamente ou por acordos com os sindicatos ou por força de dissídios.

Atualmente vivemos numa época de estabilidade econômica, com baixa inflação e com o governo não regulamentando as questões de reposição salarial. As reposições salariais são negociadas entre os sindicatos patronais e profissionais. Embora a inflação seja baixa, ela existe e continua sendo necessário acompanhar o poder de compra dos salários.

2.3.12 Acompanhamento do Salário Real

O Salário real ou poder de compra é o salário desgastado pela elevação dos preços em certo período. Independente da política salarial do Governo, que tenta estabelecer a recomposição do poder de compra, cabe ao administrador o seu acompanhamento, porque, quando esse índice chega a certos níveis, torna-se inadiável um reajuste salarial (reajuste monetário). É difícil estimar um nível mínimo, uma vez que depende de vários fatores, além da sensibilidade do administrador.

(SANTOS, 1975, p.37), no entanto, sugere três níveis: *nível de advertência*, quando o índice atinge 90% (queda do salário real de 11,1%), *nível crítico*, quando o índice atinge 85% (queda do salário real de 17,6%), e *nível de intolerância absoluta*, quando o índice atinge 75% (queda do salário real de 33,3%). É claro, conforme o próprio autor coloca, esses níveis dependem de vários fatores: ritmo da inflação, nível absoluto do salário nominal (quanto mais baixos, menos incompreensíveis), política de adiantamentos (vales). Uma antecipação salarial, em função desse estudo, não irá depender somente do nível de poder de compra, mas, também, da situação financeira da empresa.

O ideal seria que os colaboradores sempre recebessem 100% do salário. Como isso nem sempre é possível, recomenda-se que haja uma política salarial que garanta sempre um nível superior a 90% do poder de compra das empresas.

É importante também, segundo (PONTES, 2000, p.301) levar em conta, no estudo, a data de recebimento do salário pelo colaborador. Como normalmente o pagamento é mensal, no dia 30 do mês ou no dia 05 do mês seguinte o salário é desgastado pela inflação do próprio mês.

Em época de inflação alta e com políticas salariais não adequadas em relação à recomposição salarial, acaba causando desgaste enorme no poder de compra do salário.

A perda do poder de compra, motivada pelo binômio inflação alta e política salarial inadequada, levou a uma das maiores defasagens salariais deste país. Um artigo publicado pelo jornal “O Estado de São Paulo” em 1992 mostrou uma pesquisa que revelava que 66% da população brasileira tinha uma renda entre 200 e 240 dólares por mês, 23% da população tinha uma renda média de 500 dólares por mês e somente 1% da população ultrapassava 1500 dólares por mês. Esse mesmo artigo mostrava dados da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) afirmando que na década de 80, as pessoas tiveram uma perda de 40% no seu poder de compra.

O acompanhamento do poder de compra do salário torna-se hoje um dos pontos-chave para discussão de uma política salarial interna na empresa.

2.3.13 Planos de Cargos e Salários e os Aspectos Legais

A metodologia de cargos e salários esbarra em certos aspectos legais. O maior problema está no estabelecimento de faixas salariais por cargo. Ao estabelecer as faixas salariais por cargo o plano prevê possibilidades de percepção de salários diferenciados para seus ocupantes, podendo gerar pedido de equiparação salarial. Diz a Consolidação das Leis de Trabalho em seu art.461:

Sendo idêntica a função, todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo colaborador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

§1º: Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a dois anos.

§2º: Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o colaborador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento.

§3º: No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional (redação do artigo e parágrafos da Lei, nº 1.723, de 8.11.1952, DOU de 12.11.1952, Ltr 17/83).

§4º: O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social,

não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial (§ 4º: Incluído pela Lei nº5. 798, de 31.08.1972, DOU DE 04.09.1972, Ltr 36/829). (DOU)

Uma forma de contornar esse problema seria o de somente permitir diferenças salariais, caso a diferença de tempo de serviço entre seus ocupantes fosse superior a dois anos. Mais uma vez caímos no problema discutido anteriormente – o da questão da antiguidade. Uma outra forma seria constituir o plano de cargos e salários como Regional do Trabalho. Nesse caso, obrigatoriamente, o plano deve também contemplar a promoção por antiguidade, ou seja, pode estar prevista a promoção por mérito anual e a promoção por antiguidade, a cada dois anos.

Outro aspecto que também pode gerar o mesmo tipo de reclamação trabalhista são os cargos de uma mesma família, que não forem bem definidos, e, portanto, não representarem, na prática, diferenças nas tarefas. A forma de conter esse problema é a definição clara dos cargos, suas especificações, bem como não permitir que o ocupante de um cargo execute atividades que pertençam a outro cargo. A outra forma de conter o problema é, também, através da adoção de plano de carreiras registrado.

Apesar dos riscos trabalhistas, as organizações, de forma geral, mantêm programas de cargos e salários dentro da metodologia proposta, ou seja, com salários diferenciados para uma mesma ocupação e com crescimento salarial por parte de seus ocupantes através do desempenho destacado. As reclamações trabalhistas têm muito ver com o clima organizacional. Quando o colaborador sente que a organização é justa e ética, trata-o como parceiro, há respeito profissional, o diálogo é aberto, os objetivos empresariais são claros, entre outros fatores importantes do clima organizacional, dificilmente haverá espaço para reclamações trabalhistas.

Um plano de cargos e salários não pode ser uma ferramenta única na gestão de Recursos Humanos. Outros fatores e instrumentos se agregam na gestão do patrimônio mais importante da organização – Homem, repensando, inclusive, numa nova mentalidade gerencial.

2.3.14 Manutenção do Plano de Cargos e Salários

Os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos.

Essa revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificação de cargos. A estrutura deve ser permanentemente atualizada em função de alterações no mercado de trabalho. Recomenda, pelo menos, anualmente, revisão geral do plano.

Ao revisar ou atualizar o plano ou suas políticas, deve-se ater à mesma metodologia adotada para sua concepção. A revisão sem se ater à técnica – por exemplo, alteração de um cargo de uma classe para outra, sem atualização da descrição e especificação, bem como da avaliação do cargo – acaba por desfigurar o plano ao longo do tempo. A desfiguração, ou a falta de manutenção, obrigará a organização a elaborar novo plano, uma vez que o anterior não terá credibilidade no futuro. Portanto é bem menos custosa a manutenção permanente do programa.

2.3.15 Tradição da Administração de Cargos e Salários

(PONTES, 2000, p. 320), relata que durante ou após a implantação do plano de cargos na organização, a ênfase tem sido a de administrar salários, e, como tal, tudo passa a ser confidencial – o próprio plano, faixas salariais, descrições de cargos e trajetórias de carreiras.

Difícilmente um colaborador conhece suas possibilidades de ascensão profissional; é como se o plano fechasse para os colaboradores uma vez que é comum placas com os dizeres: “ Administração de Salários – Proibida a Entrada”. Se tudo é confidencial, se até mesmo as descrições e especificações de cargos são confidenciais, como o colaborador terá o conhecimento das exigências dos cargos que poderá ocupar no futuro? Se não bastasse isso, os próprios órgãos de Recursos Humanos não trabalham juntos, não há integração entre o plano de cargos, plano de treinamento e desenvolvimento, plano de avaliação e plano de recrutamento interno.

Outra tradição da administração de cargos e salários é a visão do cargo e não do homem. E, portanto, os programas não são feitos com os colaboradores, mas simplesmente para eles.

2.3.16 Nova ótica da Administração de Cargos e Salários

Segundo Pontes:

Os planos devem propiciar carreiras profissionais. As políticas devem funcionar e levar à valorização do homem na empresa. Todo o programa deve ser do pleno conhecimento dos colaboradores, isto é, estes devem ter acesso às descrições e especificações, à hierarquia dos cargos,

podendo até conhecer as faixas salariais, uma vez que servirá como incentivo ao seu crescimento profissional. Só devem ser confidenciais os salários individuais. (PONTES, 2000, p.321)

(PONTES, 2000, p. 321) afirma que o plano deve estar integrado com os demais programas de Recursos Humanos: avaliação, treinamento e recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e conseqüentemente a sua melhor integração na empresa.

No Brasil, a melhor solução para a problemática salarial, tendo em vista os baixos salários atribuídos aos ocupantes dos cargos mais simples e, conseqüentemente, àqueles enquadrados aos menores graus de estrutura salarial, é através de desenvolvimento profissional, o que leva as pessoas a perceberem salários maiores e desempenharem tarefas mais desafiadoras, atingindo a realização profissional e a maior integração homem X empresa.

Assim, o plano não deve servir apenas para administrar salários, mas sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização.

2.3.17 Programas de Desempenho e Resultados Vinculados às Promoções

Um dos assuntos mais polêmicos afirma (PONTES, 2000, p. 309) na Administração de Recursos Humanos, é o da vinculação dos programas de desempenho ou de resultados às promoções horizontais e verticais. Nesse campo, vamos encontrar discursos contra e a favor.

Antes de colocar qualquer opinião, conceituar o que se denomina programa de desempenho e de resultados. Designa-se desempenho, aqueles tradicionais “Programas de Avaliação de Desempenho” por comparação, por comparação binária, escala gráfica, escolha forçada, entre outros, ou seja, programas estes, normalmente, baseados em fatores que não vinculam a avaliação do colaborador aos resultados organizacionais. Esses programas de resultados vinculam diretamente o desempenho do colaborador aos resultados organizacionais, uma vez que são baseados em metas, que, por sua vez, são metas individuais originárias das metas organizacionais.

O credo é o de que os programas de desempenho não trazem resultado prático algum e acabam por não mensurar o desempenho do colaborador. Por esse credo, não se recomenda à vinculação desses programas com promoções, uma vez que, se for necessário um aumento salarial, por qualquer razão, até adversa a desempenho, a

avaliação do desempenho poderá ser forçada para um conceito ótimo, que resultará em uma promoção. Não faltarão oportunidades para tentações a essa prática; basta a estrutura ou o cargo estar abaixo do mercado, ou pressões de saída por parte do colaborador, por exemplo. Se a avaliação não está sujeita a resultados, basta assinalar um "x" em um formulário predeterminado, mensurando, criatividade, iniciativa, produtividade, qualidade do trabalho e pontualidade, que a situação facilmente manipulativa.

Talvez se pressupõe que o autor é favorável, portanto, à vinculação de programas de resultados às promoções. Antes de darmos nosso parecer, vamos verificar outro ponto importante – o porquê de um programa de resultados em uma organização.

Um programa de resultados deve, em primeiro lugar, gerar desenvolvimento organizacional e profissional ao indivíduo. É para isso que são concebidos. Elaborar um programa de resultados com a finalidade única de propiciar aumentos salariais desvirtua a sua essência. Assim, se o programa cumpre seu papel principal – o de desenvolvimento organizacional e individual -, pode subsidiar outras ações de Recursos Humanos, como por exemplo, a questão das promoções.

É muito difícil promover alguém, quer horizontalmente, quer verticalmente, com base no nada. Assim, somos favoráveis a que, para subsidiar as promoções, seja levado em conta, além do fator orçamentário, o desempenho mensurado através do resultado.

2.3.18 Promoções por Antiguidade

Algumas organizações mantêm programas de promoção calcados na antiguidade relata (PONTES, 2000, p. 310), quer dizer, o indivíduo é promovido depois de decorrido um período de tempo predeterminado, independente de outros fatores. Normalmente, o período de tempo utilizado é de dois anos, uma vez que a própria legislação trabalhista cita esse tempo como fator de diferenciação salarial entre colaboradores que executam trabalhos iguais. Normalmente, essas promoções por antiguidade ou tempo de serviço, como também são chamadas, são concedidas a título de "promoção horizontal".

A promoção por antiguidade é interessante do ponto de vista de que há um estímulo na permanência do colaborador na organização, podendo diminuir turn-over. No entanto, a promoção por antiguidade pode gerar grande desestímulo nos colaboradores com ótimos resultados de desempenho na organização, ao perceberem que colegas seus, com fracos desempenhos, são promovidos por força única e exclusiva de tempo de serviço.

2.3.19 A Participação através do Programa de Sugestões

De acordo com (PONTES, 2000, p. 347), a participação através de sugestões surgiu a partir das caixas de sugestões premiadas. A idéia foi a de estimular a participação dos trabalhadores, e, dessa forma, obter melhorias principalmente nos processos que levem a reduções nos custos da empresa ou aumentos da produtividade. Parte das reduções nos custos, algo em torno de 20%, obtidas com a sugestão, no primeiro ano de aplicação, é o prêmio pago ao colaborador levando-o a refletir sobre os processos no sentido de sempre buscar melhorias. Para que a caixa de sugestões não se transforme em caixa de reclamações, algum ganho ou incentivo deve existir para o autor da idéia.

Levar a sério as sugestões dos trabalhadores é o que faz um programa desse tipo funcionar. O bilhete eletrônico da TAM é bom exemplo. Ao tentar simplificar o processo de emissão de bilhetes, para diminuir as filas nos balcões, a solução encontrada foi a de não mais utilizar formulários pré-impresos, mas sim o desenvolvimento de um programa que permitisse a emissão de bilhetes em papel comum. O tempo para emissão do bilhete diminuiu os custos também de aproximadamente de US\$ 0,60 para US\$ 0,30.

Para o sucesso da metodologia é necessária a valorização da participação do colaborador. Que sejam estudadas seriamente todas as sugestões, de forma rápida, independente da satisfação ou da simplicidade das mesmas. Geralmente as soluções de muitos problemas sempre são encontradas onde ocorrem os processos e com quem trabalha neles.

2.3.20 A Legislação que Ampara a Participação nos Lucros ou Resultados

Pontes afirma:

Que a participação nos lucros ou resultados era praticada por várias empresas. Como o assunto não estava regulamentado, essa participação era considerada como remuneração, e, portanto, sujeita a todos os encargos trabalhistas e previdenciários sobre a parcela, além do risco de incorporação ao salário. (PONTES, 2000, p. 349)

Como a participação era sujeita aos encargos, do total previsto o trabalhador recebia, aproximadamente, a metade, uma vez que a outra metade correspondia aos encargos trabalhistas e previdenciários. Dessa forma, se a empresa desejasse distribuir 10% dos lucros ao seu pessoal, na realidade ela estava distribuindo algo em torno de 5% e não causando o impacto desejado.

Por outro lado, ao distribuir participação nos lucros por alguns anos, essa prática poderia ser entendida pelos Tribunais, como “direito da habitualidade” do trabalhador, e, mesmo não havendo lucro em certo ano, poderia a empresa ser obrigada a efetuar esse pagamento aos seus colaboradores, tendo em vista esse princípio.

3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.1 Análise e Interpretação dos dados

No início das atividades foi notado que existia limitações relevantes que apresentavam barreiras para o sucesso de qualquer ferramenta viesse a ser aplicada.

Segundo Nonaka *et. al*:

É necessário uma força-tarefa para atingir os objetivos para análise em questão. Assim foi necessário seguir os passos da mistura de burocracia e força-tarefa de uma forma criativa gerando assim uma expectativa de uma organização altamente eficiente e eficaz. (NONAKA, *et al*, 1997, p. 56).

Com mercado competitivo e cambiante, nessa era de incertezas e rápidas mudanças, o controle burocrático é fator inibidor da iniciativa e criatividade individual e pode revelar se extremamente ineficiente. Seueles de uma organização burocrática, podem surgir, comprometendo a motivação dos funcionários e agravando ainda mais o entrave da empresa.

A força-tarefa veio para tentar corrigir os pontos fracos da burocracia. Essa estrutura organizacional é flexível, adaptável, dinâmica e participativa.

Em geral, a força-tarefa é uma forma institucionalizada de equipe, reuni-se representantes de várias unidades diferentes da organização, em uma base flexível, com intensa mobilidade.

Os Integrantes de uma força-tarefa deixam quaisquer outras atividades para poderem focar energia e esforço na realização de um objetivo ou na solução de um problema específico.

As organizações que se utilizam uma estrutura horizontalizada, dinâmica, valorizam as tecnologia, as habilidades específicas e apoiam também o *empowerment*.

O que se pode constatar é que todos os tipos de situações e envolvem cuidados em relação à infra-estrutura, cultura, estilo e sistema de recompensa para garantir sua própria sobrevivência.

Após a tabulação dos dados colhidos por meio de questionário, é possível analisar as variáveis abordadas e, com isso, alcançar o objetivo principal: realizar estudos preliminares para uma possível política de alinhamento salarial para a empresa. Pode-se observar que: os funcionários são altamente capacitados ao que se

refere a grau de escolaridade, ou seja, seus currículos profissionais apresentam diversos cursos; os funcionários passam por alta taxa de rotatividade, ou seja, fluxo de pessoal alto devido a pouca remuneração, e falta de políticas salariais compatíveis com a realidade do mercado.

Os funcionários em sua maioria são admitidos diretamente no cargo a ser ocupado, ocorrendo ao longo do tempo algumas promoções e progressões, remuneração de acordo com o cargo ocupado, o que não é fator de satisfação dentro do meio, pois os funcionários necessitam de uma boa remuneração e estabilidade profissional. A organização que deseja sobreviver e prosperar no futuro, deve levar isso sempre em consideração. No que se refere a mudanças de cargos, os funcionários não tiveram oportunidades de mudar, ou seja, não houve a reclassificação de cargo, que é a mudança de um cargo atual para outro superior, decorrente do escopo do cargo reavaliado pela Direção. No que tange a participação em promoções e progressões, observa-se que a maior parte dos funcionários não participaram de nenhuma, pois os aumentos salariais dependem da posição do funcionário dentro da organização, isto é, se ocupa cargos de responsabilidade em áreas de projetos ou de produção.

O salário atual recebido é um fator de satisfação, os funcionários devem ter seus salários de admissão bem definidos. No que se refere a critérios de promoção, quando ocorrerem devem ser concedidas ao grupo, seja ele uma equipe, uma área ou uma fábrica, o objetivo deverá ser de premiar o esforço coletivo. No que tange a política de participação dos lucros à empresa, sem dúvida, proporciona uma participação efetiva do colaborador na melhoria da competitividade da empresa como forma adicional de remuneração. Observou-se de maneira sucinta que uma política de Plano de Cargos e Salários, norteia todo o ambiente organizacional levando à organização e à estabilidade organizacional.

A administração de Cargos e Salários continuará em evidência, pois caberá a gestão da atividade, junto com outros segmentos das organizações, criar e gerenciar novos mecanismos que possibilitem as empresas adequarem-se à competitividade, qualidade e produtividade de forma harmônica e motivante para seus recursos humanos. Com estudos preliminares para uma possível política de alinhamento salarial, observou-se que o alinhamento salarial é possível, a partir da adaptação de estratégias

de remuneração com salários de admissão bem definidos, observando as qualificações dos profissionais que possam ocupar posições-chave e criando um plano de cargos e salários constantemente atualizado e revisado, para não tornar-se obsoleto.

A promoção por antiguidade é interessante do ponto de vista de que há um estímulo na permanência do colaborador na organização, podendo diminuir turn-over. No entanto, a promoção por antiguidade pode gerar grande desestímulo nos colaboradores com ótimos resultados de desempenho na organização, ao perceberem que colegas seus, com fracos desempenhos, são promovidos por força única e exclusiva de tempo de serviço.

(PONTES, 2000, p. 349) afirma que a participação nos lucros ou resultados era praticada por várias empresas. Como o assunto não estava regulamentado, essa participação era considerada como remuneração, e, portanto, sujeita a todos os encargos trabalhistas e previdenciários sobre a parcela, além do risco de incorporação ao salário.

Por outro lado, ao distribuir participação nos lucros por alguns anos, essa prática poderia ser entendida pelos Tribunais como “direito da habitualidade” do trabalhador, e, mesmo não havendo lucro em certo ano, poderia a empresa ser obrigada a efetuar esse pagamento aos seus colaboradores, tendo em vista esse princípio.

4 PROPOSTA E SUGESTÕES DE MELHORIA PARA A EMPRESA

Diante do trabalho exposto observou-se que pode ser implantada uma possível política de alinhamento salarial para a Don Sebastian Ltda. No que se refere à política de participação nos lucros, uma grande minoria concorda com a política, sendo assim, podemos sugerir a adoção de um único salário, em vez de faixa salarial por categoria profissional. Com isso não mais teríamos promoções por mérito, desempenho ou antiguidade e, em sua substituição, a adoção da remuneração flexível através da participação dos funcionários no sucesso da empresa que ele ajudou a criar. A Política de um Plano de Cargos e Salários deve ser adotada para conter os desequilíbrios salariais existentes, observando melhor os conflitos organizacionais e interpessoais existentes.

Deve-se também adotar uma política de ascensão de cargos, com meios coerentes, como tempo de trabalho, grau de escolaridade, experiência profissional, ou seja, domínio da área, e comprometimento do funcionário diante da organização.

Segundo Prado Jr., “o alinhamento de competências compreende a definição das competências e habilidades necessárias para que o trabalho seja realizado em organizações que passaram por processos de mudança”. (PRADO JR. 1999, p. 142).

O alinhamento das competências oferece uma resposta contra a inércia organizacional, provocando mudanças no nível transacional da organização.

O processo de alinhamento de competências compreende a revisão das atividades de recursos humanos – recrutamento, seleção, capacitação de alocação de pessoas – visando os ganhos de eficiência e eficácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de estudo sobre alinhamento salarial, pois, como observa-se, salários mal determinados geram insatisfação e constituem um poderoso desestimulante que coloca em risco a eficácia e eficiência de uma organização. Foram observados os salários de admissão que por consequência não são bem definidos, a proposta é de coerência na hora da contratação. Foi verificado o grau de escolaridade dos funcionários e observou-se que a maior parte possui nível superior completo e mestrado, tornando-os bem capacitados para o ambiente organizacional.

Foi sugerida proposta de equiparação dos salários com os do mercado, a ser analisada, as promoções devem ser bem discutidas e coerentes com a capacidade profissional de cada funcionário.

Houve grande aceitação com relação a implantação de uma política de Cargos e Salários, que será estudada posteriormente pela Direção.

Foram realizados estudos preliminares para uma possível política de alinhamento salarial para a empresa. Foram observados os atuais cargos existentes e salários admissionais, chegando a conclusão da necessidade de uma reestruturação nas faixas salariais de todos os empregados, através dos graus de escolaridade, tempo de ocupação no cargo e o grau de satisfação dos empregados com a política salarial existente. É através do desenvolvimento salarial profissional, que as pessoas percebem salários maiores e desempenham tarefas mais desafiadoras, e conseqüentemente as levam à realização profissional e a uma maior integração homem X empresa. Assim, o plano não deve servir apenas para administrar salários, mas também para o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização.

A redefinição dos cargos e das tarefas organizacionais foram fundamentados com a teoria. Observou-se que os cargos são definidos, mas precisam definir com clareza as tarefas organizacionais. Foi verificado que alguns funcionários estão com suas tarefas sobrecarregadas, enquanto outras se encarregam de poucas tarefas, havendo assim o equilíbrio com as tarefas organizacionais quanto à distribuição das mesmas.

Foram propostos benefícios provindos da administração de cargos e salários

para o público alvo (colaboradores da empresa), através de participação nos lucros, participação do programa de sugestões, promoções por antiguidade. É interessante do que haja um estímulo na permanência do colaborador na organização, podendo diminuir *turn over*.

Pode-se concluir que a pesquisa foi de grande relevância no contexto atual da organização, enquanto política para estímulo à produtividade e redução da taxa de rotatividade de equipes. Por outro lado, buscou-se a realização pessoal e profissional das equipes, aliando interesses e resultados mútuos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** São Paulo: Atlas, 1985.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Cargos e Salários**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hidrotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica na Inovação**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.2001

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**, São Paulo: LTr, 2000.

PRADO JR. Antônio Carlos. **Planejamento , Implantando e Mantendo Um Sistema de Avaliação de Cargos**, São Paulo: LTr, 1995.

SANTOS, Roberto Araújo de Oliveira. **Administração de Salários na Empresa**, São Paulo: LTr Editora, 1975.

WOOD, Thomaz Jr, Filho, Vicente Picarelli. **Remuneração por habilidades e por competências**, São Paulo: Atlas, 1999.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**, São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa está sendo realizada por Alexandre Ferreira da Silva aluno formando do curso de Administração de Empresas do Uniceub.

Tem como objetivo viabilizar uma análise de Cargos e Salários na empresa **DON SEBASTIAN LTDA**

Todas as informações fornecidas são sigilosas, sendo utilizadas somente para fins acadêmicos e os entrevistados não serão identificados.

Sua contribuição será muito valiosa para a obtenção dos nossos propósitos, ou seja aliar a teoria obtida à vivência propiciada por trabalhos da natureza e poder contribuir para com a empresa, um conjunto de informações, as quais com certeza, associar-se-ão a outras da natureza usando o aprimoramento das políticas, diretrizes e práticas de Recursos Humanos da Empresa.

Obrigado pela atenção,
Brasília-DF, 01 de março de 2007.

Alexandre Ferreira da Silva
Aluno do UNICEUB

01. Grau de Escolaridade?

- primeiro grau
- segundo grau incompleto
- segundo grau completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação
- mestrado
- doutorado

02. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- mais de 2 até 4 anos
- mais de 4 até 6 anos
- mais de 6 até 8 anos
- mais de 8 até 10 anos
- mais de 10 até 15 anos
- mais de 15 até 20 anos
- mais de 20 anos

03. Há quanto tempo você ocupa este cargo?

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- mais de 2 até 4 anos
- mais de 4 até 6 anos
- mais de 6 até 8 anos
- mais de 8 até 10 anos
- mais de 10 até 15 anos
- mais de 15 até 20 anos
- mais de 20 anos

04. Como você chegou ao atual cargo?

- admitido diretamente nele

processo de seleção interna

reenquadramento funcional

seleção

05. Os empregados são remunerados de acordo com o cargo ocupado?

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo totalmente

discordo parcialmente

06. Os empregados são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo totalmente

discordo parcialmente

07. Desde a sua admissão na Empresa você teve oportunidades para mudar de cargo através dos meios praticados pela empresa?

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo totalmente

discordo parcialmente

08. De quantas promoções/progressões você participou?

nenhuma

1 a 2

3 a 4

mais de 5

09. O salário atual recebido no cargo é um fator de satisfação?

concordo totalmente

concordo parcialmente

discordo totalmente

discordo parcialmente

10. Como avalia os critérios de promoção utilizado pela empresa?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

11. Avalie o pacote de benefícios oferecidos pela empresa:

Conforme a seguinte instrução: colocando entre parênteses o numeral de 0 a 10, sendo que o numeral 0 ruim e o numeral 10 excelente.

- Vale transporte
- Vale refeição
- Plano Médico
- Auxílio Escolar ou Universitário

12. Qual sua posição no que se refere à política de participação nos lucros utilizado pela empresa?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

13. Quais os critérios ou fatores que a empresa deveria utilizar?

Marcar mais de um.

- pontualidade produtividade cumprimento de metas
- tempo de serviço escolaridade dedicação
- visão de negócio foco no resultado espírito de equipe

14. Os empregados estão satisfeitos com a política de ascensão de cargos dentro da empresa?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

15. Em sua opinião, deve-se adotar um Plano de Cargos e Salários?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente

- discordo totalmente
- discordo parcialmente

APÊNDICE B

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Questão 01: Grau de Escolaridade

Tabela 01 – Grau de Escolaridade

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Ensino Médio Completo	7	17,50%
Superior Incompleto	8	20,00%
Superior Completo	15	37,50%
Pós-Graduação	6	15,00%
Mestrado	4	10,00%
Total	40	100,0%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

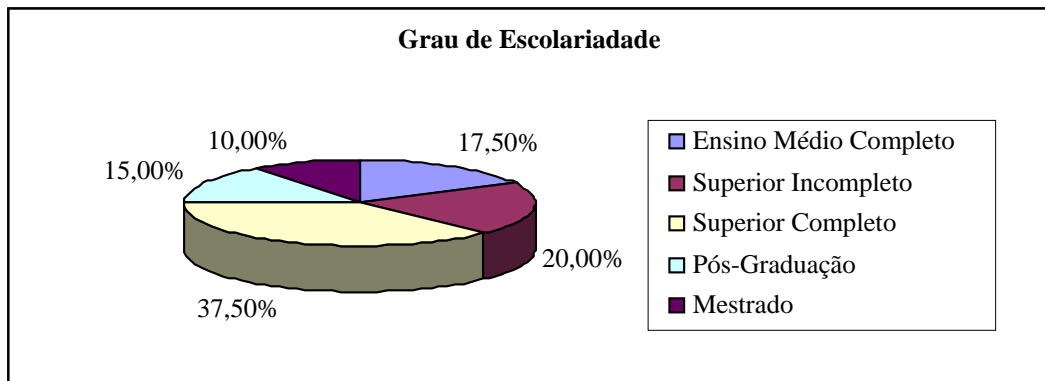


Gráfico 01 – Grau de Escolaridade

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 37,5 % possuem superior completo, 17,5 % possuem ensino médio completo, 20 % possuem superior incompleto, 10 % possuem pós-graduação, 5% possuem mestrado, pode-se concluir que a maior parte dos funcionários possui o grau de instrução superior completo. Pode-se observar que o grau de escolaridade, segundo (PONTES, 2000, p. 37), é fator determinante no grau crescente de maturidade que exige capacitação profissional dessa forma o currículo do profissional é comparado com exigência de grau e é distribuído no enquadramento organizacional.

Questão 02. Há quanto tempo você trabalha na **DON SEBASTIAN LTDA?**

Tabela 02 – Tempo de trabalho

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Menos de 1 ano	22	55,00%
De 1 a 2 anos	2	5,00%
De 2 até 4 anos	9	22,50%
De 4 até 6 anos	0	0,00%
De 6 até 8 anos	2	5,00%
De 08 até 10 anos	1	2,50%
De 10 até 15 anos	1	2,50%
De 15 até 20 anos	13	7,50%
Mais de 20 anos	0	0,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

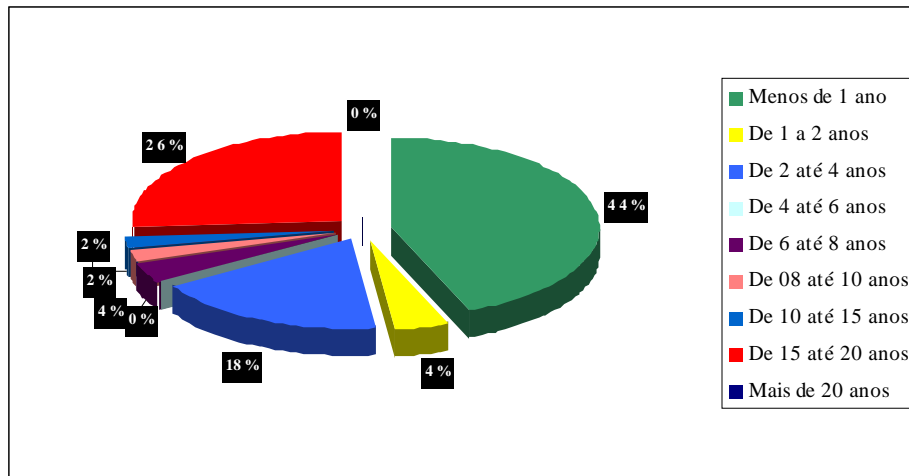


Gráfico 02 – Tempo de Trabalho na empresa.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 55% trabalham a menos de 1ano, 22,5% trabalham de 2 a 4 anos, 5% trabalham de 6 a 8 anos, 2,5% trabalham de 1 a 2 anos , 2,5% trabalham de 08 a 10 anos, 7,5% trabalham de 10 a15 anos e 5,0 % trabalham de 15 a 20 anos. Pode-se observar que mais da metade dos funcionários que trabalha na empresa tem menos de um ano, com isso podemos concluir que a taxa de rotatividade de pessoal é alta. (PONTES, 2000, p. 45) afirma que quando a taxa de rotatividade é alta, existem alguns pontos a observar; baixa remuneração, pouco valorização profissional e reajustes quando dados não são distribuídos entre as equipes, fatores estes que levam a alta taxa de rotatividade.

Questão 03. Há quanto tempo você ocupa este cargo?

Tabela 03 – Tempo de ocupação no cargo

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Menos de 1 ano	23	57,50%
De 1 a 2 anos	4	10,00%
De 2 até 4 anos	8	20,00%
De 4 até 6 anos	0	0,00%
De 6 até 8 anos	0	0,00%
De 08 até 10 anos	1	2,50%
De 10 até 15 anos	2	5,00%
De 15 até 20 anos	2	5,00%
Mais de 20 anos	0	0,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

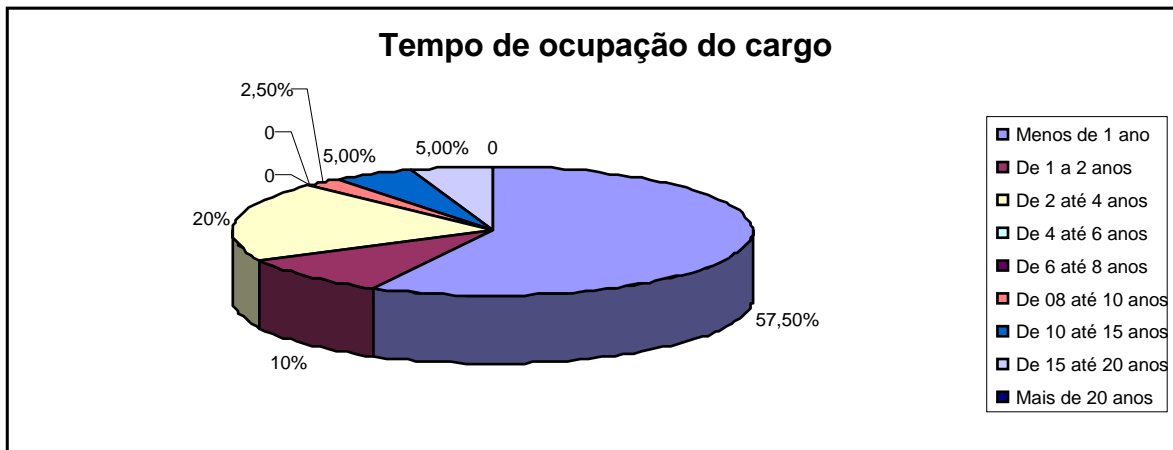


Gráfico 03 – Tempo de ocupação no cargo

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 57,5% ocupam o cargo atual a menos de 1 ano, 20% ocupam o cargo atual de 2 a 4 anos, 2,5% ocupam o cargo atual de 8 a 10 anos, 5% ocupam o cargo atual de 10 a 15 anos, 10% ocupam o cargo atual de 1 a 2 anos, 5% ocupam o cargo atual de 15 a 20 anos. Pode-se observar também que mais da metade dos funcionários ocupam o cargo atual a menos de 1 ano. O tempo de ocupação no cargo é reflexo segundo (PRADO JUNIOR, 1995, p. 45), alta capacidade de domínio dos processos organizacionais, domínio dos conteúdos das tarefas organizacionais, ou até mesmo, um comodismo exarcebado.

Questão 04. Como você chegou ao atual cargo?

Tabela 04 – Acesso ao cargo atual

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Admitindo diretamente nele	26	65,00%
Processo de Seleção Interna	1	2,50%
Reenquadramento Funcional	6	15,00%
Seleção	7	17,50%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

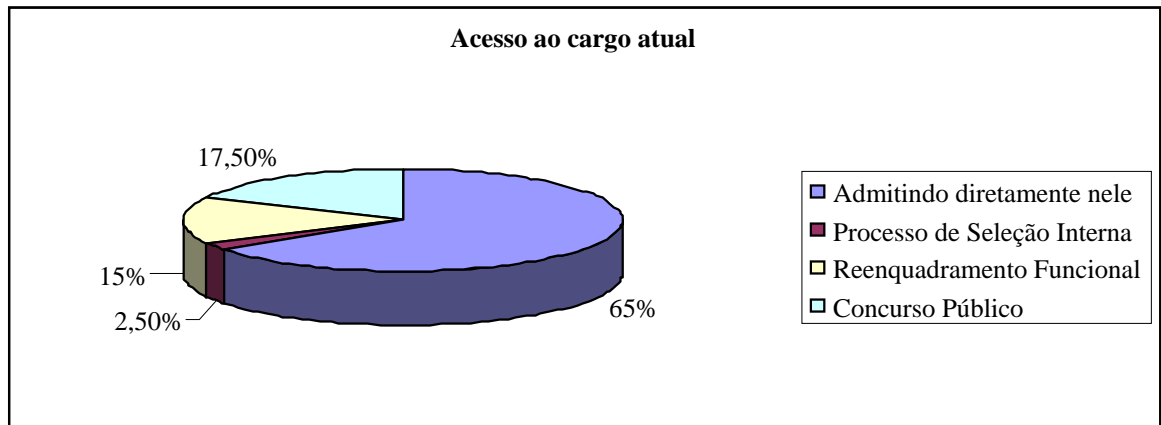


Gráfico 04 – Acesso ao cargo atual

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 65% foram admitidos diretamente no cargo ocupado, 17,5 % chegaram ao atual cargo através de seleção, 15% chegaram ao atual cargo através de reenquadramento funcional, e somente 2,5% passaram a chegar ao atual cargo através de processo de seleção interno. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários foram admitidos diretamente no cargo atual, sendo assim existe uma maior flexibilidade dentro da empresa **DON SEBASTIAN LTDA**. Segundo (PONTES, 2000, p.54), o fator área mental, determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.

Questão 05. Os empregados são remunerados de acordo com o cargo ocupado?
Tabela 05 – Quanto à remuneração

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	1	2,50%
Concordo Parcialmente	12	30,00%
Discordo Totalmente	20	50,00%
Discordo Parcialmente	7	17,50%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

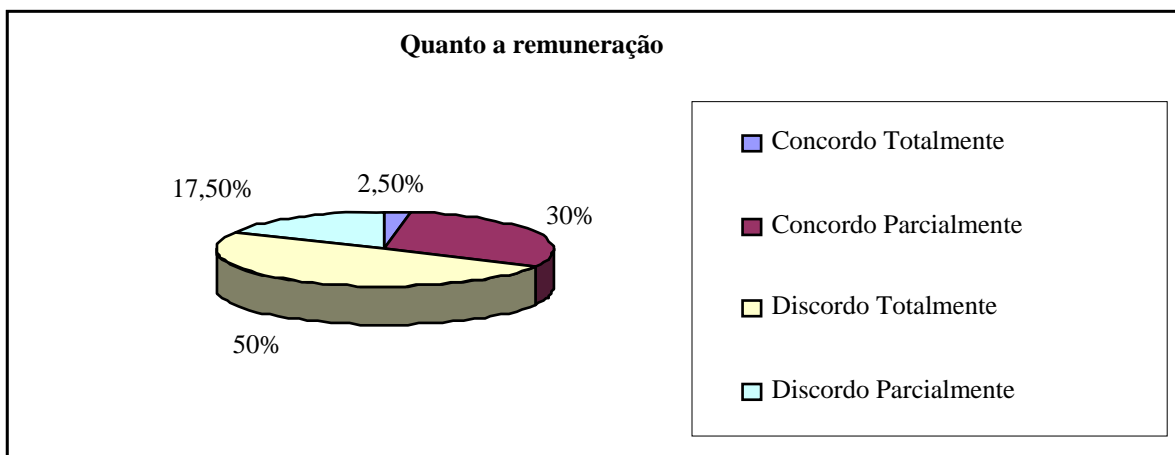


Gráfico 05 – Quanto à remuneração

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 50% discordam totalmente que são remunerados de acordo com o cargo ocupado, 30% concordam parcialmente que são remunerados de acordo com o cargo ocupado, 17,5% discordam parcialmente que são remunerados de acordo com o cargo ocupado, e 3% concordam totalmente que são remunerados de acordo com o cargo ocupado. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários discorda totalmente que são remunerados de acordo com o cargo ocupado, dentro da empresa. O primeiro passo para alterar o sistema de remuneração numa empresa, segundo (PONTES, 2000, p. 66), é construir o consenso de que é importante ampliar a gama de formas utilizadas, reconhecendo que essa variedade é consistente com as exigências do novo ambiente de negócios. A remuneração estratégica configura-se não somente como desejável, mas também

tende a tornar-se mesmo um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar.

Questão 06. Os empregados são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados?

Tabela 06 – Quanto à remuneração diferenciada

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	02	5,00%
Concordo Parcialmente	16	40,00%
Discordo Totalmente	13	32,50%
Discordo Parcialmente	09	22,50%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

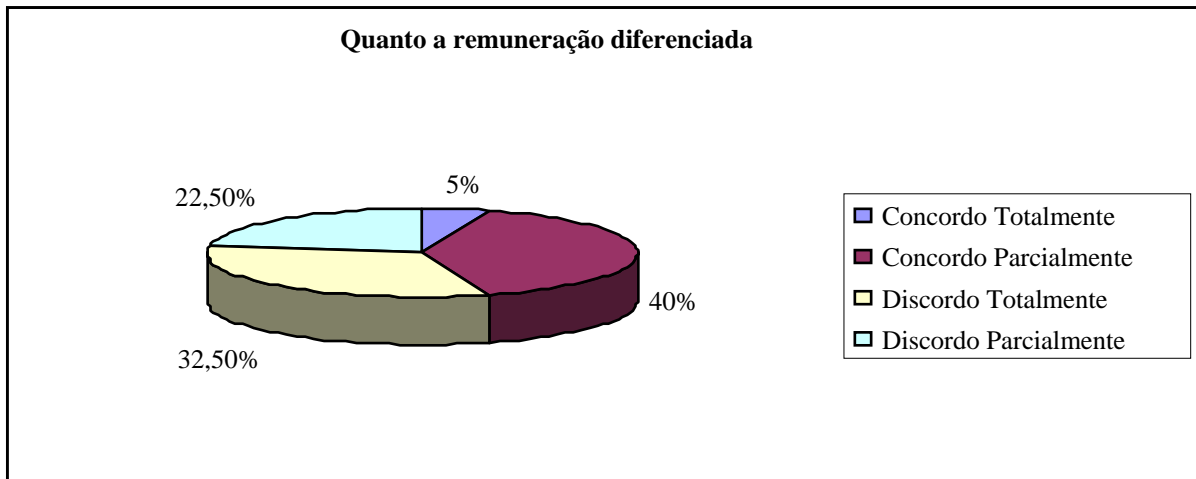


Gráfico 06 – Quanto a remuneração diferenciada

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 40,0% concordam parcialmente que são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados, 32,5 % discordam totalmente que são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados, 22,5 % discordam parcialmente que são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados, e 5 % concordam totalmente que são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários concorda parcialmente que são remunerados de forma diferenciada de acordo com seu desempenho ou resultados alcançados , dentro da empresa..A

remuneração por habilidades é, sem dúvida, uma forma de remuneração vantajosa. A remuneração por habilidades desloca radicalmente a base de pagamento da função para a pessoa e possibilita, às empresas, gerir a aquisição do conhecimento. Apesar de suas limitações de escopo, constitui-se uma alternativa adequada para ampla gama de empresas e contextos organizacionais. Segundo (PONTES, 2000, p. 310), a remuneração por habilidades quer dizer, que o indivíduo é promovido depois de decorrido um período de tempo predeterminado, independente de outros fatores. Normalmente, o período de tempo utilizado é de dois anos, uma vez que a própria legislação trabalhista cita esse tempo como fator de diferenciação salarial entre colaboradores que executam trabalhos iguais. Normalmente, essas promoções por antiguidade ou tempo de serviço, como também são chamadas, são concedidas a título de “promoção horizontal”

A promoção por antiguidade é interessante do ponto de vista de que há um estímulo na permanência do colaborador na organização, podendo diminuir turn-over. No entanto, a promoção por antiguidade pode gerar grande desestímulo nos colaboradores com ótimos resultados de desempenho, na organização, ao perceberem que colegas seus, com fracos desempenhos, são promovidos por força única e exclusiva de tempo de serviço.

Questão 07. Desde a sua admissão na Empresa você teve oportunidades para mudar de cargo através dos meios praticados pelo **DON SEBASTIAN LTDA**?

Tabela 07 – Oportunidade de mudança de cargo

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	7	17,50%
Concordo Parcialmente	7	17,50%
Discordo Totalmente	18	45,00%
Discordo Parcialmente	8	20,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

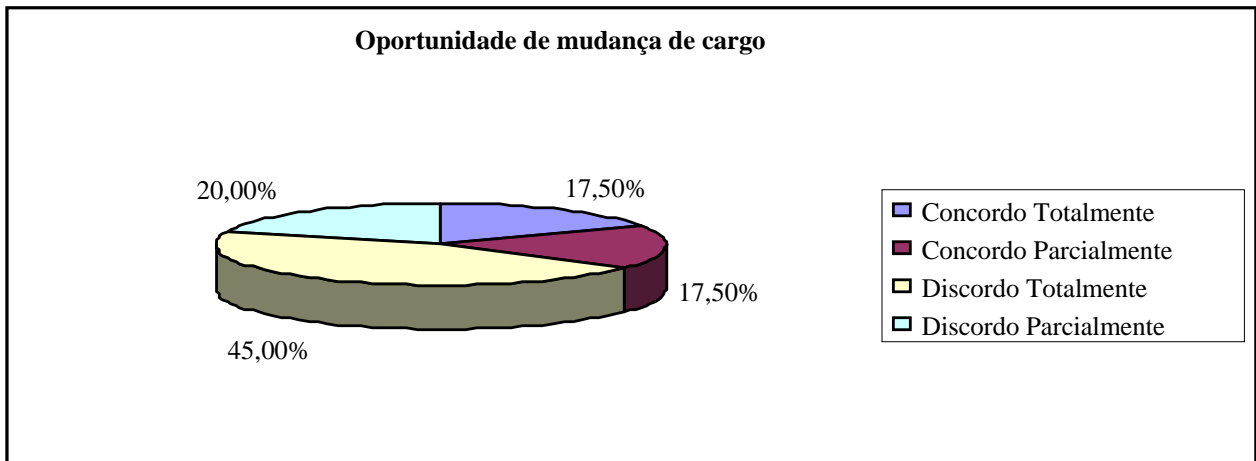


Gráfico 07 - Oportunidade de mudança de cargo

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 45% discordam totalmente que tiveram oportunidade para mudar de cargo através dos meios praticados pela empresa, 20 % concordam totalmente, 17,5 % discordam parcialmente, e 17,5 % concordam. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários discorda totalmente que tiveram oportunidade para mudar de cargo através dos meios praticados, pela empresa. Segundo (PONTES, 2000, p. 72), a reclassificação de cargo, é a mudança de um cargo classificado em grau para outro superior, decorrente de alteração de escopo do cargo reavaliado pela Direção.

Questão 08. De quantas promoções/progressões você participou?

Tabela 08 – Quanto à participação em promoções/progressões

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Nenhuma	25	62,50%
1 a 2	13	32,50%
3 a 4	2	5,00%
mais de 5	0	0,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

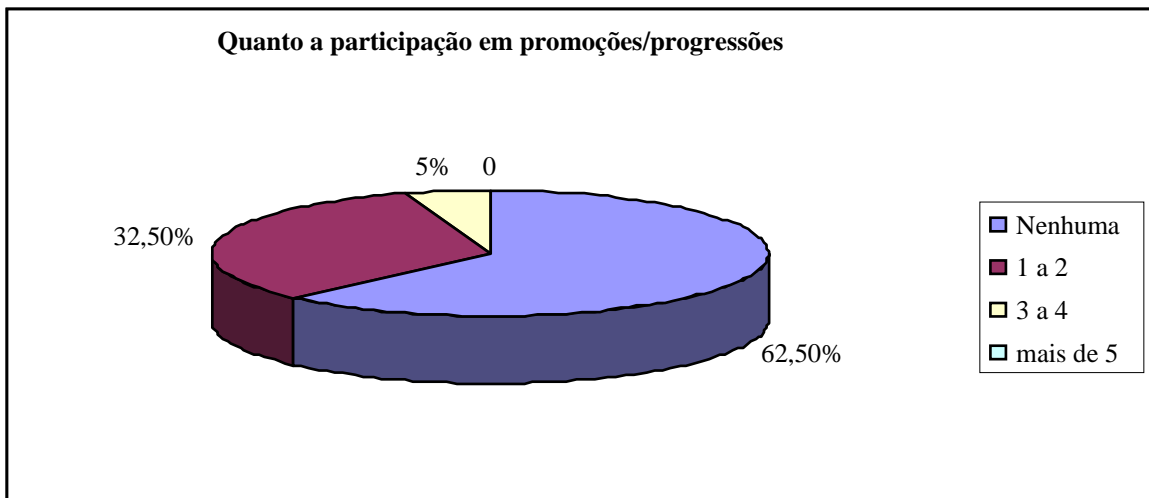


Gráfico 08 – Quanto à participação em promoções/progressões

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 62,50% afirmam que não participaram de nenhuma promoção/progressão dentro da empresa, 33,00 % afirmam que participaram de 1 a 2 (duas) promoção/progressão, 5,00 % afirmam que participaram de 3 a 4 (quatro) promoção/ progressão, e nenhuma afirmou que participou de mais de 5 promoção/ progressão. Após observação dos dados pode-se observar que 62,50% dos funcionários pesquisados concordam que não participaram de nenhuma promoção/progressão através dos meios praticados, pelo **DON SEBASTIAN LTDA**. Os aumentos salariais devidos a promoções são variados, dependem da posição do funcionário em relação a sua faixa e à faixa a que ele passará após a promoção. Segundo (PONTES, 2000, p. 78), a promoção para uma classe superior adjacente não teria significação se o salário do empregado já estivesse perto do topo da faixa inferior, a promoção neste caso, poderia inclusive provocar problemas de equiparação, se o novo cargo já tivesse ocupante com o salário inferior.

Questão 09. O salário atual recebido no cargo é um fator de satisfação?

Tabela 09 – Quanto ao salário atual como fator de satisfação

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	8	20,00%
Concordo Parcialmente	15	37,50%
Discordo Totalmente	13	32,50%
Discordo Parcialmente	4	10,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

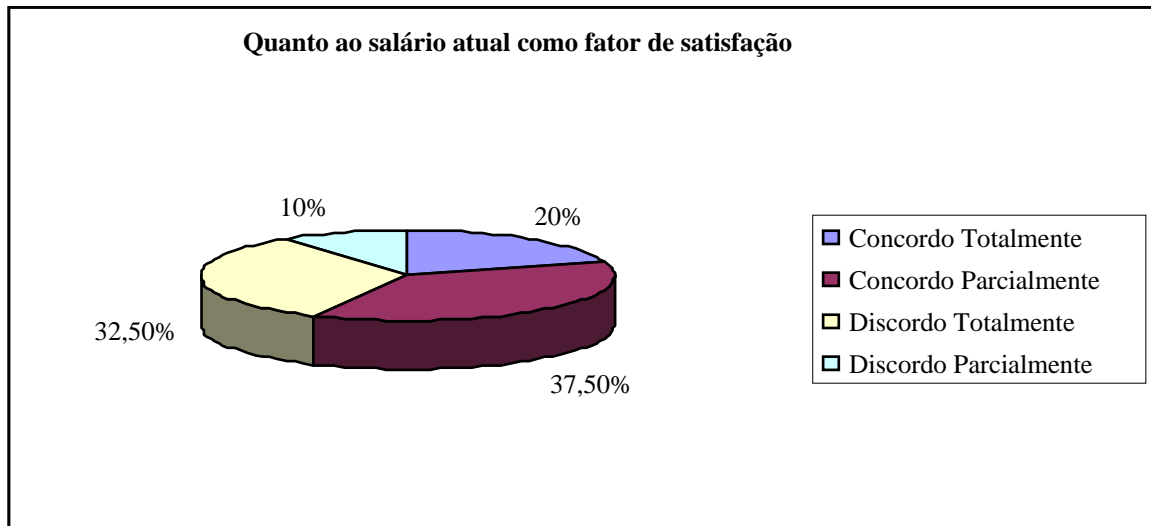


Gráfico 09 – Quanto ao salário atual como fator de satisfação

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 37,5% concordam parcialmente que o salário atual recebido é um fator de satisfação, através dos meios praticados pela empresa, 32,5 % discordam totalmente , 20,00 % concordam totalmente e 10,00 % discordam parcialmente que o salário atual recebido é um fator de satisfação através dos meios praticados pela **DON SEBASTIAN LTDA**. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários concorda parcialmente que o salário atual recebido é um fator de satisfação, através dos meios praticados, pela indústria. Segundo (THOMAS WOOD, JR, 1999, p. 32), o primeiro ponto a ser determinado no ambiente organizacional é a política salarial, é o salário de admissão. Normalmente é estipulado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno

de 10 % abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa depois de terminado o período de experiência do novo empregado.

Questão 10. Você acha justo o critério de promoção utilizado pela empresa?

Tabela 10 – Quanto ao critério de promoção

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	3	7,50%
Concordo Parcialmente	12	30,00%
Discordo Totalmente	17	42,50%
Discordo Parcialmente	8	20,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

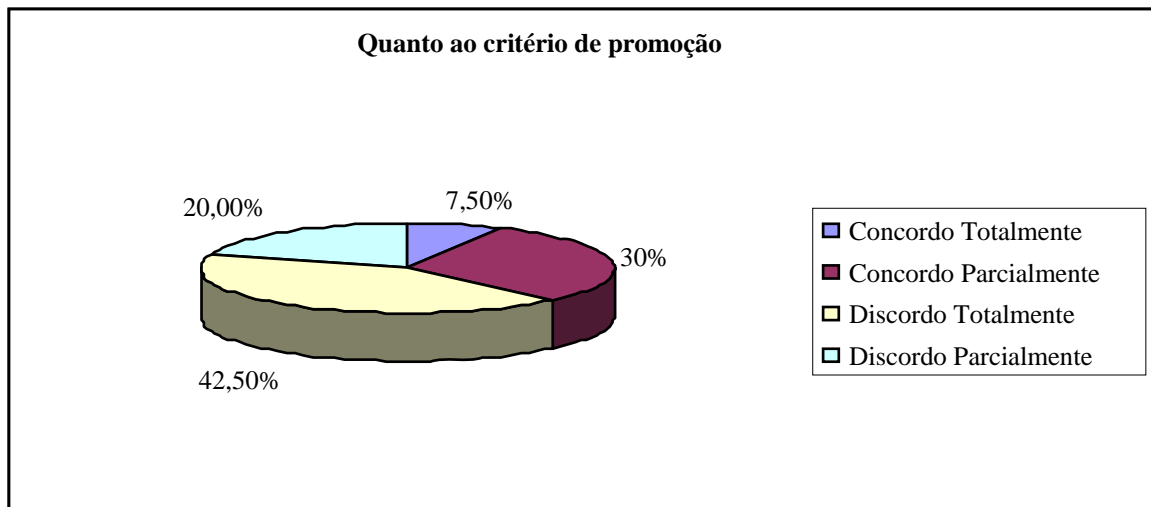


Gráfico 10 – Quanto ao critério de promoção

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 42,5% discordam totalmente que o critério de promoção utilizado pela empresa. é justo, 30,00 % concordam parcialmente, é justo 20,00 % discordam parcialmente é justo, e 7,5 % concordam totalmente que critério de promoção utilizado pela indústria é justo. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários discorda totalmente que critério de promoção utilizado pela **DON SEBASTIAN LTDA** é justo, através dos meios praticados. Muitos discordaram pois , não é concedido ao grupo ou equipe, teoricamente, como afirma (THOMAS WOOD JR, 1999, p. 45), o aumento/promoção deve ser concedido ao grupo, seja ele uma equipe, uma área ou uma fábrica. O objetivo é premiar o esforço coletivo.

Uma variante desse sistema é possibilitar ao grupo definir percentuais diferenciados entre seus membros, de acordo com as contribuições institucionais.

Questão 11. Avalie o pacote de benefícios oferecidos pela empresa: Conforme a seguinte instrução: colocando entre parênteses o numeral de 0 a 10, sendo a ruim e 10 excelente.

Tabela 11 – Quanto aos benefícios da empresa

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Excelente	32	80,00%
Otímo	5	12,50%
Muito Bom	1	2,50%
Ruim	12	5,00%
Total	40	100 %

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

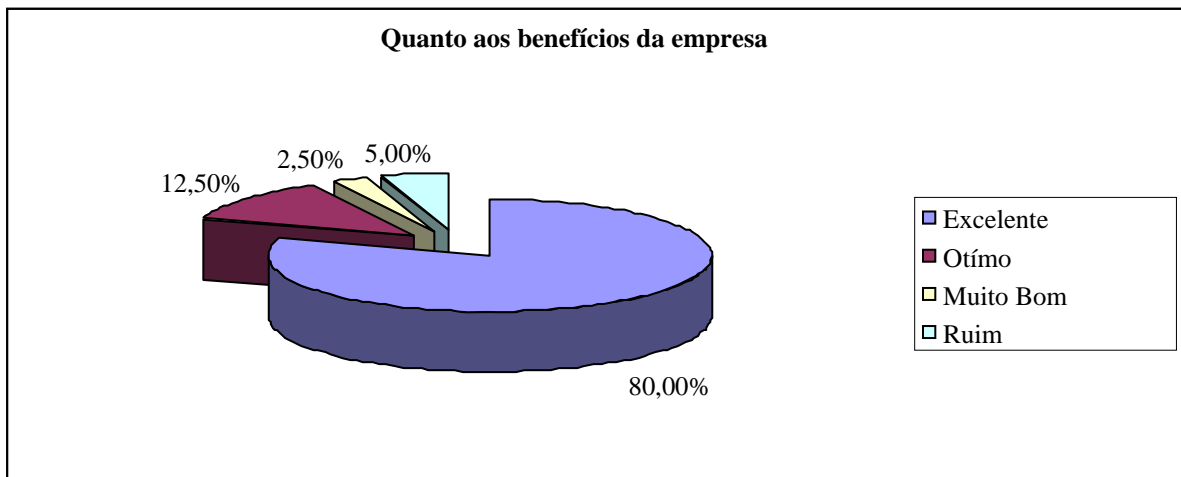


Gráfico 11 – Quanto aos benefícios da empresa

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 80,00 % relacionaram que os benefícios disponibilizados pela empresa são excelente, 12,5 % ótimo, 2,5 % muito bom e 5,0 % ruim. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte dos funcionários 80,00% concorda totalmente com os benefícios disponibilizados e praticados pela empresa **DON SEBASTIAN LTDA.**

Questão12. Qual sua posição no que se refere à política de participação nos lucros utilizado pela empresa?

Tabela 12 – Quanto à política de participação nos lucros

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	15	37,50%
Concordo Parcialmente	12	28,13
Discordo Totalmente	7	21,88
Discordo Parcialmente	4	21,88
Não Opinou	2	6,23
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

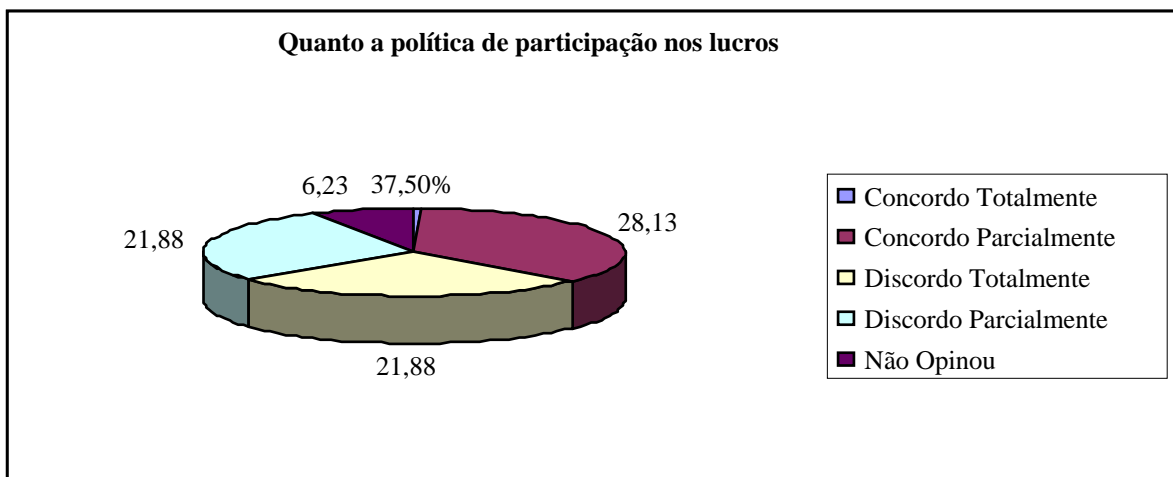


Gráfico 12 – Quanto à política de participação nos lucros

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 30,00 % concordam parcialmente, 37,5 % concordam totalmente, 10,00 % discordam parcialmente, 17,5 % discordam totalmente e 5% não opinaram. Após observação dos dados pode-se observar que existe um equilíbrio entre as opiniões dos funcionários pesquisados no que se refere à política de participação nos lucros através dos meios praticados pelo **DON SEBASTIAN LTDA**. Segundo (PONTES, 2000, p. 80) a participação nos lucros das empresas, é sem dúvida, a forma mais simples de propiciar a participação efetiva do colaborador na melhoria da competitividade da empresa e como forma adicional de remuneração, a política de participação nos lucros, é uma alternativa muito importante no questão da remuneração dos colaboradores , para a organização , pode em muito ser simplificada a estrutura de salários , utilizando , por exemplo, um único salário , vez de faixa salarial

após categoria profissional. Com isso não teríamos mais promoções por mérito, desempenho ou antiguidade e em sua substituição a adoção da remuneração flexível, através da participação dos trabalhadores no sucesso da empresa que eles ajudaram a constituir.

Questão 13. Quais os critérios ou fatores que a empresa deveria utilizar?
 Marcar mais de um.

- () pontualidade () produtividade () cumprimento de metas
 () tempo de serviço () escolaridade () dedicação
 () visão de negócio () foco no resultado () espírito de equipe

Tabela 13 – Quanto aos critérios ou fatores deveria utilizar:

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Outros	0	0,00%
Cumprimento de Metas	5	12,50%
Espírito de Equipe	25	62,50%
Dedicação	9	22,50%
Escolaridade	1	2,50%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

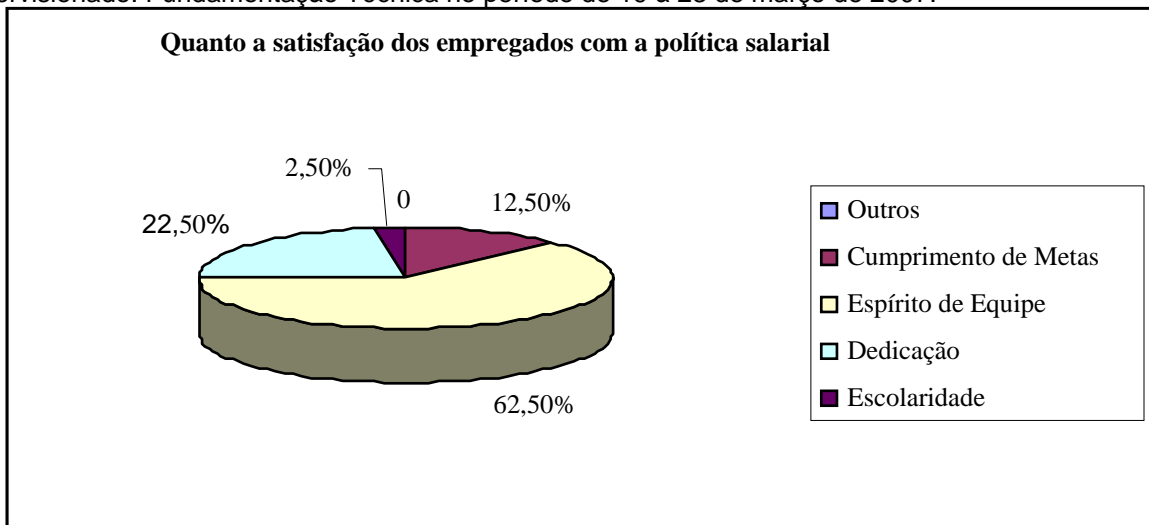


Gráfico 13 – Quanto aos critérios ou fatores deveria utilizar:

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 62,5% concordam que a empresa deveria considerar o fator espírito de equipe, 22,5 % o fator dedicação, 12,5 % com o critério cumprimento de metas, 2,5% pelo fator escolaridade. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte das opiniões 62,5% discorda totalmente da política salarial através dos meios praticados pela **DON SEBASTIAN LTDA**. Segundo

(PONTES, 2000, p. 26) a cada grau corresponde uma faixa salarial na qual estão definidos os valores mínimo e máximo e os níveis intermediários. As faixas salariais são elaboradas de forma a que os valores mínimos e máximos abranjam os valores de mercado de trabalho específico para a nova organização. As faixas salariais são atualizadas nas datas dos dissídios coletivos, através da aplicação dos mesmos índices fixados por esses reajustes podendo sofrer revisões baseadas em pesquisas salariais.

Questão 14. Os empregados estão satisfeitos com a política de ascensão de cargos dentro da empresa?

Tabela 14 – Satisfação dos empregados quanto à política de ascensão de cargos

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	1	2,50%
Concordo Parcialmente	3	7,50%
Discordo Totalmente	23	57,50%
Discordo Parcialmente	13	32,50%
Totalizador	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

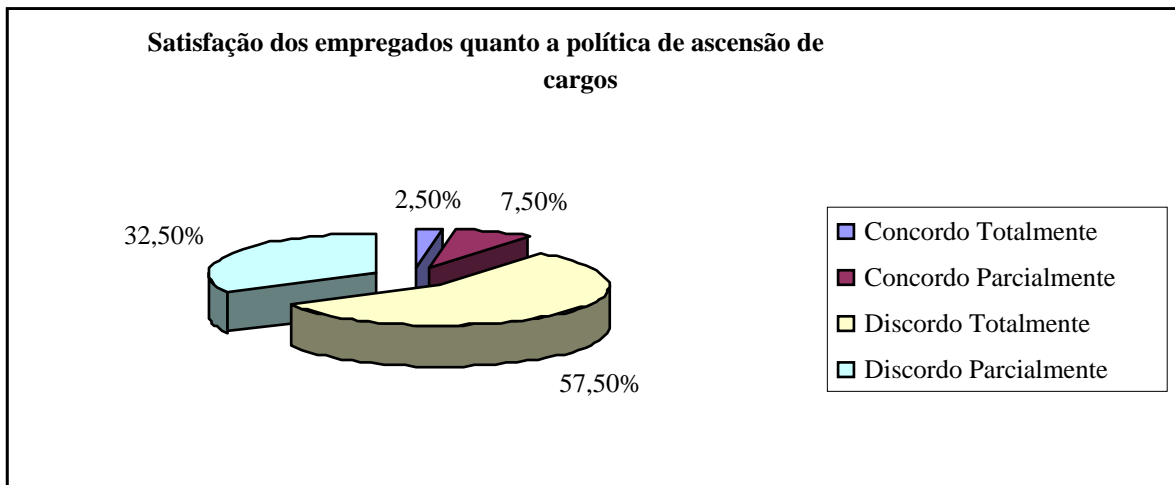


Gráfico 14 – Satisfação dos empregados quanto à política de ascensão de cargos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 57,5 % discordam totalmente no que se refere à política de ascensão de cargos através dos meios praticados pela empresa, 32,5 % discordam parcialmente, 7,5 % concordam parcialmente, 2,5 % concordam totalmente no. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte das opiniões 57,5% discorda totalmente da política de ascensão de cargos, através dos meios praticados pela indústria. Segundo (PONTES, 2000, p. 45), a ascensão de

cargos, só pode ser conseguida através de tempo de trabalho na organização, ou por políticas criadas dentro do ambiente organizacional que venham a beneficiar a todos os profissionais da empresa. não havendo dessa forma exclusões.

Questão 15. Em sua opinião, o **DON SEBASTIAN LTDA** deve adotar um Plano de Cargos e Salários?

Tabela 15 – Quanto a adoção do Plano de Cargos e Salários

Atributos	Funcionários Pesquisados	Percentual
Concordo Totalmente	34	85,00%
Concordo Parcialmente	6	15,00%
Discordo Totalmente	0	0,00%
Discordo Parcialmente	0	0,00%
Total	40	100%

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

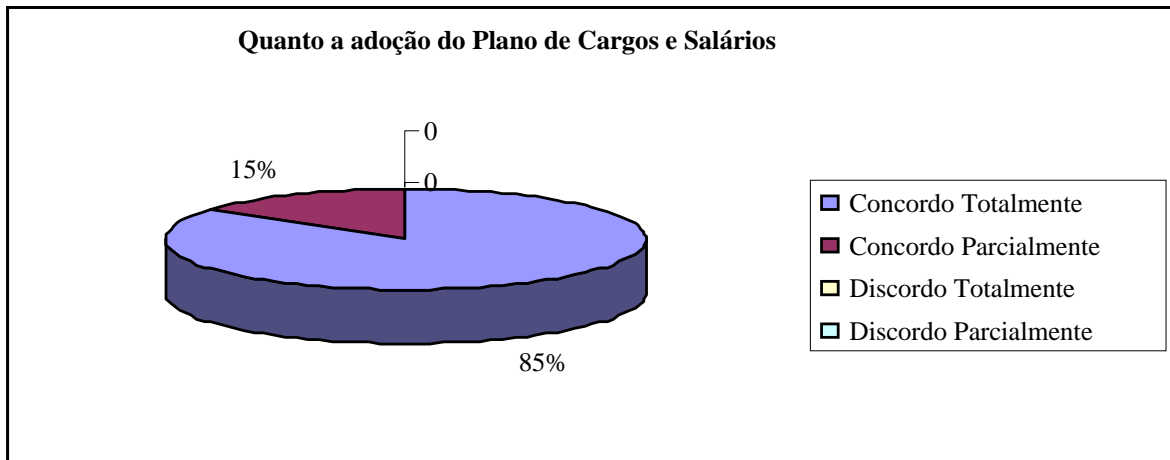


Gráfico 15 – Quanto a adoção do Plano de Cargos e Salários

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados do questionário aplicado pelo aluno Alexandre Ferreira da Silva, de Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica no período de 19 à 23 de março de 2007.

Comentários:

Entre os funcionários pesquisados, 90,63% concordam parcialmente no que se refere a adotar uma Política de Plano de Cargos e Salários através dos meios praticados pela empresa, 9,37 % concordam parcialmente. Após observação dos dados pode-se observar que a maior parte das opiniões 90,63 % concorda totalmente em adotar uma Política de Cargos e Salários, através dos meios praticados pela indústria. O tema política de Plano de Cargos e Salários, sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais, usando o planejamento de carreiras, poder de compra salarial, remuneração de pessoal, e aspectos legais da Administração de Salários. Segundo (ZIMPECK, 1990, p. 14) a Administração de Salários está se constituindo em

competente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando fatores de controle financeiro ao atendimento eqüitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho , a Administração de Salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade , controles de custo adequados e melhor satisfação profissional.