

PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA PARA UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

**Rosecler Maschio Gilioli
Ellen Balbinotti**

Submetido em: 03.06.2020

Aceito em: 26.08.2020

Resumo

Este estudo tem como objetivo geral, desenvolver ferramentas de remuneração estratégica para uma empresa de médio porte. Os objetivos específicos estão definidos da seguinte forma: desenvolver descrição e competências dos cargos; realizar avaliação de cargos por pontos para todos os cargos da empresa; definir estrutura salarial; definir regras para política salarial; definir programa de avaliação de desempenho baseado em competências e definir plano de carreira. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, nível exploratório e estratégia de estudo de caso. Os participantes do estudo são gestores da empresa, o processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e o processo de análise de dados dá-se por meio de análise de conteúdo. Os resultados esperados são: reduzir o nível de rotatividade e também absenteísmo da empresa, aprimorar a administração dos salários dos colaboradores da organização e, tornar o processo de gestão de pessoas da empresa mais coerente, justo e eficaz.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Remuneração estratégica. Plano de carreira.

PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC REMUNERATION TOOLS FOR A MEDIUM-SIZED COMPANY

Abstract

The present study aims to develop tools of strategic remuneration programs at a medium-sized enterprise. The specific objectives are defined as follow: to develop job description and competencies; to perform a score based job evaluation over all of the positions of the corporation; to stablish a salary structure; to define rules of wage policy; to set a program of performing assessment based on competencies; and to define a career plan. The methodology applied is qualitative, exploratory level and case study strategy. The participants of the study are the managers of the company, the collecting data process was through semi-structured interviews and the data analysis was via content analysis. The expected results are: to reduce the turnover and also absenteeism levels of the company, to improve the salary administration of the collaborators and to make the people management process of the corporation more coherent, fair and effective.

Keywords: People management. Strategic remuneration. Career plan.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo conta com o tema: desenvolvimento de ferramentas de remuneração estratégica para uma empresa de médio porte. Sobre a sua relevância, Lacombe (2015) comenta

que uma remuneração adequada garante uma coerência interna entre os valores dos salários de cada colaborador, e externa no que diz respeito ao mercado de trabalho, afinal, visa proporcionar uma constante motivação às pessoas. Ainda, Chiavenato (2014), diz que nenhuma pessoa está disposta a trabalhar de graça, ou investir esforço, dedicação e competências sem esperar um retorno apropriado deste investimento.

Já Moreno (2014) cita que o equilíbrio interno nas organizações é alcançado quando as disparidades que existem entre os salários e cargos sejam proporcionais às competências exigidas para desempenho de cada função, afinal, as pessoas comparam se o seu desempenho equivale ao salário recebido e a empresa conseguirá comparar e analisar eficazmente se os colaboradores fazem jus ao que recebem.

A empresa em estudo é uma indústria e possui no total 63 colaboradores. A escolha por este assunto deu-se em função de terem sido constatados percentuais elevados de rotatividade e absenteísmo na empresa, o que é, em sua maioria, devido à realização ineficiente de avaliações de desempenho, desmotivação e também falta de perspectiva dos colaboradores no que diz respeito às expectativas de crescimento profissional na organização, no quesito remuneração.

No referencial teórico, foram apresentados os seguintes conceitos: competências, descrições de cargos, avaliação de cargos por pontos, estrutura salarial, política salarial, gestão por competências, programa de avaliação de desempenho baseado em competências e plano de carreira.

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, nível exploratório e estratégia de estudo de caso. Os participantes do estudo foram gestores da empresa, o processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e o processo de análise de dados deu-se por meio de análise de conteúdo.

Na apresentação do problema e recomendações foi demonstrado o desenvolvimento das ferramentas de remuneração estratégica para a empresa alvo. São elas: relação de cargos da empresa, com sua análise e ajustes; manual de descrição e competências dos cargos; avaliação de cargos por pontos; estrutura salarial; política salarial; programa de avaliação de desempenho baseado em competências; plano de carreira e investimentos necessários para implantação da proposta.

Objetiva-se que, com a criação das ferramentas de remuneração estratégica e a sua devida aplicação, seja possível uma redução nos índices de rotatividade e absenteísmo da empresa, além disso, espera-se o aprimoramento da administração dos salários da organização

e tornar o processo de gestão de pessoas da empresa mais coerente e perspicaz, além de melhorar a motivação de seus colaboradores e incentivá-los a buscar seu crescimento e também o crescimento da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Marquart, Lunkes e Rosa (2012), em pesquisa realizada com grandes empresas de Santa Catarina que utilizam ferramentas de remuneração estratégica, é possível identificar que essas ferramentas, adotadas pelas empresas como estratégia para trabalhar com seus colaboradores, têm grande impacto na cultura organizacional e também na percepção dos funcionários sobre seu próprio desempenho, o que costuma ter influência positiva também nos resultados das organizações.

Uma estrutura salarial condizente pode auxiliar na retenção e motivação de colaboradores. Gheno e Berlitz (2011), identificaram, através de uma pesquisa realizada em uma multinacional situada na região metropolitana de Porto Alegre, RS, que a maioria dos colaboradores admite que os programas e ferramentas de remuneração estratégica adotados pela empresa os incentiva, tanto em seus desempenhos, quanto na constante melhoria de suas competências para melhor atingir os resultados.

Ainda, segundo Nichele, Stefano e Raifur (2015), as ferramentas de remuneração estratégica têm impacto direto na atração e retenção de talentos, pois, objetivam recompensar as pessoas pelo seu bom desempenho, através de diversos métodos, que visam a busca constante do aprimoramento e valorização, através de recompensas. Além disso, essas ferramentas, quando bem trabalhadas, têm o poder de melhorar o clima organizacional e qualidade de vida das pessoas.

2.1 COMPETÊNCIAS

Segundo Chiavenato (2015, p. 11): “[...] competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros”. Chiavenato (2015) complementa dizendo que as competências são a integralização dos conhecimentos (saber), perspectivas (saber fazer), julgamentos (saber analisar) e atitudes (saber fazer acontecer).

Ropé e Tanguy (1997), colocam que um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Por fim, Durand (1998), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito. Desta forma, a competência é adquirida através do desenvolvimento do CHA de cada indivíduo.

Assim sendo, as competências são características importantes, inerentes à cada organização de acordo com seus objetivos e que dizem respeito ao que se espera de cada colaborador.

2.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Conforme Moreno (2014) o processo de descrição e especificação de cargos é uma etapa fundamental ao se elaborar um plano de cargos e salários. Nesta etapa, a descrição se refere ao cargo em si, e não ao ocupante deste.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 176): “Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz, e por que ele faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo”.

Segundo Lacombe (2011) ao se redigir um cargo, é preciso descrever o que realmente fazem os ocupantes do cargo. Geralmente, uma descrição de cargo é composta pelo título do cargo, pela descrição sumária, pela descrição detalhada e pelos requisitos básicos, que são os aspectos exigidos para que se possa ocupar o cargo, como nível de instrução ou especialização necessários para o desempenho do cargo e tempo mínimo de experiência para que se possa exercê-lo.

Já para Oliveira (2013), a descrição de cargos consiste em determinar as características que compõem um cargo e que o tornam diferentes em relação a outros cargos existentes na empresa.

Dessa forma, as informações abordadas dizem respeito à descrição de cargos e sua relevância para as organizações.

2.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS POR PONTOS

Conforme Moreno (2014) a avaliação de cargos é um processo que visa determinar valores para cada cargo da empresa, através da mensuração de competências, construindo assim uma hierarquia entre eles, o que permite o estabelecimento de uma estrutura salarial consistente.

Dentre os métodos de avaliação, o mais conhecido e utilizado pelas empresas é o método de avaliação por pontos. (PONTES, 2002).

O método de avaliação por pontos é analítico, onde os cargos são comparados através de fatores de avaliação com valores em pontos. São atribuídos pontos para cada aspecto do cargo, onde se obtém um valor total para cada cargo, através das somas dos pontos obtidos. O método de avaliação por pontos parte da elaboração das descrições e análise dos cargos a serem avaliados. (CHIAVENATO, 1999).

As etapas do processo de avaliação por pontos são estas: seleção dos cargos-chave; seleção dos fatores de avaliação (sendo que estes deverão ser comuns à maioria dos cargos); graduação dos fatores de avaliação e avaliação dos cargos-chave. É importante escolher uma quantidade adequada de fatores para avaliação, não sendo insuficientes ou uma quantidade exagerada. (PONTES, 2002).

Feita a seleção dos fatores, é hora de realizar sua graduação. Conforme Chiavenato (1999, p. 236): “Cada fator de avaliação deve ser desdobrado em graus de variação. Geralmente são utilizados quatro, cinco, ou seis graus para cada fator [...]”.

No que diz respeito a avaliação dos cargos-chave, segundo Pontes (2002), a melhor forma é avaliar todos os cargos de acordo com cada fator escolhido. Fazendo dessa forma, todos os cargos estarão sendo comparados fator a fator, onde se avalia o grau e também o número de pontos que foram obtidos. Soma-se os pontos de cada fator avaliado e se chega ao total de pontos de cada cargo, podendo-se definir, dessa forma, uma hierarquia.

Assim sendo, a avaliação de cargos por pontos se constitui na forma mais utilizada, por ser mais objetiva e de fácil aplicação, além do fato de seus resultados serem de melhor compreensão e aceitação pelos colaboradores.

2.4 ESTRUTURA SALARIAL

Segundo Pontes (2002, p. 272): “Estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação”.

Já conforme Chiavenato (2009, p. 41): “[...] classificação dos cargos e as respectivas faixas salariais para cada classe de cargos”.

Ainda, para Moreno (2014, p. 201): “[...] a estrutura salarial trata da progressão salarial com a qual a empresa irá trabalhar [...]”.

Alguns conceitos precisam ser conhecidos para a fixação de uma estrutura salarial, como o grau, que de acordo com Pontes (2002, p. 272): “É o resultante de um grupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual”; a faixa salarial, que “é a amplitude da correção monetária entre os salários máximo e mínimo do grau” (PONTES, 2002, P. 273); e as classes salariais, que “são os passos para a progressão salarial do colaborador, no grau”. (PONTES, 2002, p. 273).

Portanto, uma estrutura salarial diz respeito à maneira que a empresa irá tratar a progressão dos salários de seus colaboradores, vinculando ao bom desempenho ou aprimoramento de suas competências.

2.5 POLÍTICA SALARIAL

Para Pontes (2002, p. 289): “Para que a administração de salários se efetive, é necessário o estabelecimento segundo os critérios dos instrumentos da promoção horizontal e vertical e de reclassificação, para que através deles possa ser avaliado o progresso do funcionário”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 243): “Política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários”.

Segundo Moreno (2014) ao se aderir uma política salarial, é necessário que a empresa se baseie em critérios importantes a serem considerados durante sua implementação, são eles: a estrutura de cargos e salários; a definição dos salários iniciais e definição de reajustes salariais, sejam eles concedidos por determinação legal ou espontaneamente; e a definição de uma política que procure realizar pesquisas salariais periodicamente, a fins de atualização e comparação de classes salariais.

Dessa forma, as informações apresentadas se referem à política salarial, que é forma com que a empresa trabalha os salários e benefícios concedidos aos seus colaboradores.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Chiavenato (2015, p. 12): “[...] a gestão por competências procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão mais ampla das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa”.

De acordo com Gramigna (2007, p. 43), a gestão por competências se caracteriza como sendo: “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Gramigna (2007) complementa dizendo que o primeiro passo a ser dado em um projeto de gestão por competências, é realizar o mapeamento de competências.

No mapeamento, são levantados dois tipos de competências, as competências técnicas, e as competências comportamentais. As competências técnicas compõem o perfil profissional para que se possa ocupar determinados cargos, já as comportamentais são as que agregam valor às competências técnicas, sendo um diferencial no perfil profissional das pessoas. (GRAMIGNA, 2007).

Segundo Ferreira (2015), é imprescindível, em uma gestão por competências, que a empresa tenha previamente definido suas competências organizacionais e aquelas que compõem os perfis dos cargos ou funções antes mesmo de contratar pessoas.

Sendo assim, a gestão por competências visa também a retenção e motivação de pessoas, além facilitar no momento da avaliação de pessoal.

2.7 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Segundo Chiavenato (1999, p. 189): “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”.

A avaliação de desempenho possui o objetivo de fazer com que as pessoas orientem seus esforços de acordo com os objetivos da empresa. Ainda, a avaliação de desempenho baseia-se em uma série de técnicas, cuja finalidade é extrair informações acerca do comportamento profissional do avaliado ao longo de seu desempenho no trabalho, visando comparar a performance do avaliado em relação às expectativas da organização. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), a avaliação de desempenho ajuda para a formação de um banco de talentos, identifica problemas de ordem pessoal, verifica necessidades de treinamento e também contribui para uma melhor adequação salarial.

Conforme Ferreira (2015) é muito importante direcionar a avaliação de desempenho com base nas competências, afinal, a competência é expressa pelo desempenho do colaborador no trabalho. As avaliações são feitas objetivando minimizar lacunas de competências orientando as pessoas em relação às suas competências atuais e as competências desejadas pela organização.

Sendo assim, a avaliação de desempenho baseada em competências permite à organização visualizar se as competências de seus colaboradores estão direcionadas de acordo com as competências desejadas pela empresa, além de auxiliar no processo de gestão de pessoas.

2.8 PLANO DE CARREIRA

Segundo Lacombe (2011), carreira é uma série de posições exercidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Assim, é possível programar a carreira de cada pessoa para exercer funções para as quais demonstre aptidões.

O planejamento de carreira, abre caminhos para que os funcionários cresçam dentro da organização e tenham mais motivação para assumir certas responsabilidades. Um planejamento de carreira eficiente e bem estruturado propicia carreiras compatíveis e de acordo com as necessidades da empresa, permite maior motivação dos funcionários e assegura um desenvolvimento de carreira transparente e dinâmico, além de aumentar a motivação dos funcionários e garantir que as pessoas com maior potencial permaneçam e cresçam na empresa. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Ao se desenhar um plano de carreira, é possível que sejam traçados dois tipos de estruturas, a estrutura através de cargos, que deriva do plano de cargos e salários, onde o colaborador tem seu crescimento vinculado através do exercício crescente de cargos, de acordo com a estrutura hierárquica da empresa. E a estrutura através de segmentos de carreiras, onde o importante não é o cargo em si, mas a capacitação do colaborador. Através dessa estrutura, o colaborador possui um caminho aberto para seu desenvolvimento e busca por sua qualificação profissional. (PONTES, 2002).

Portanto, um plano de carreira permite às empresas reterem seus colaboradores e incentivá-los ao crescimento, além de proporcionar maior motivação, fornecendo às pessoas perspectivas de futuro e de crescimento na organização.

3 METODOLOGIA

Para desenvolver este trabalho, utilizou-se um estudo de nível exploratório, pois, segundo Gil (2017) possui a finalidade de familiarizar melhor o pesquisador com a sua área de estudo, além da delimitação e entendimento do tema. Também, conforme Roesch, Becker e Mello (2013), o modo exploratório procura levantar várias questões que poderão ser utilizadas para estudos futuros. No caso deste trabalho, foram exploradas as seis áreas de gestão da empresa, com sua devida conceituação e levantamento dos pontos fortes e fracos.

O estudo é de natureza aplicada, com abordagem de pesquisa qualitativa, que permitiu, com a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, contemplar e compreender as diversas particularidades a respeito do tema na empresa.

A pesquisa qualitativa é mais ampla, e permite o estudo da vida das pessoas nas condições em que vivem, além de representar diferentes perspectivas a respeito de determinado assunto. Os participantes contribuem com opiniões que podem ajudar a explicar comportamentos e estudar o ambiente real da vida dos participantes. (YIN, 2016).

Roesch, Becker e Mello (2013, p. 154) complementam: “[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]”.

A estratégia utilizada é o estudo de caso, pois procura explicar circunstâncias presentes, por exemplo, como ou porquê certos fenômenos funcionam. (Yin, 2015). Ainda, de acordo com Gil (2017), o estudo de caso permite aprofundar em determinado assunto, possibilitando um detalhado conhecimento sobre o tema.

Quanto ao método de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas permitem uma melhor compreensão das perspectivas dos participantes da pesquisa. Sendo assim, o pesquisador não irá predeterminar questões através de sua perspectiva, como ocorrem nas pesquisas quantitativas. (ROESCH; BECKER; MELLO, 2013).

De acordo com Rosa e Arnoldi (2014), neste método, as questões são formuladas de maneira a permitir que o entrevistado descreva livremente seus pensamentos e opiniões acerca

do tema. As questões geralmente seguem um roteiro flexível, sendo que sua sequência irá acompanhar a dinâmica e o discurso do entrevistado.

Sendo assim, a escolha deste método permitiu uma amplificação dos detalhes acerca do tema.

O principal participante deste estudo foi o gerente administrativo da empresa, juntamente com os sócios e demais colaboradores da área administrativa, que forneceram as informações necessárias sobre a empresa, contribuindo para a realização deste estudo.

A análise dos dados se deu através de uma análise de conteúdo, pois, visa classificar as palavras, frases ou parágrafos ditos pelo entrevistado a respeito do assunto levantado, de modo a construir resultados. (ROESCH; BECKER; MELLO, 2013). Gil (2017), corrobora dizendo que a análise de conteúdo visa interpretar e descrever objetiva e sistematicamente o conteúdo comunicativo das entrevistas, examinando o conteúdo em relação aos objetivos.

Dessa forma, a utilização da análise de conteúdo é imprescindível ao ser adotada uma estratégia de estudo de caso com o uso de pesquisas semiestruturadas, afinal, é por meio desta análise que é possível absorver o dissertar a respeito do conteúdo das entrevistas.

4 RESULTADOS

Neste capítulo está apresentado o desenvolvimento das ferramentas de remuneração estratégica para a empresa em estudo.

4.1 RELAÇÃO DE CARGOS DA EMPRESA

Para dar início a construção das ferramentas de remuneração estratégica, é imprescindível que sejam analisados todos os cargos já existentes na empresa, para que possam ser detectados possíveis ajustes necessários. Atualmente, a empresa em estudo possui 25 (vinte e cinco) cargos e, a partir da análise e conferência de C.B.O. (Classificação Brasileira de Ocupações), foi proposta uma nova estrutura contendo 34 (trinta e quatro cargos).

Alguns ajustes de cargos detectados são inerentes à área administrativa da empresa, os quais foram ramificados de acordo com as diversas funções que os seus ocupantes exercem. Além disso, foi também percebida a necessidade de criação de novos cargos, para correção, e também para que se pudesse evidenciar de maneira mais clara a hierarquia da organização.

Desta forma, as ferramentas de remuneração estratégica serão operacionalizadas a partir dos cargos ajustados.

4.2 MANUAL DE DESCRIÇÃO E COMPETÊNCIAS DOS CARGOS DA EMPRESA

Nesta seção, está o modelo de descrição e competências dos cargos, utilizados para realização da descrição dos cargos da empresa.

Como primeira tarefa, definiu-se o *layout* do formulário das descrições e competências dos cargos. Deverá conter o cargo, área de atuação do cargo, código C.B.O., data da edição, da descrição de cargos e data da revisão, quando for necessária. Ainda, descrição detalhada das funções de cada cargo. Na segunda parte do formulário, estão os cargos de acesso do cargo descrito e as competências, em termos de escolaridade, competências técnicas, comportamentais, de gestão, quando for afim, e experiência necessária para seleção interna e externa. Por fim, a identificação do profissional que elaborou a ferramenta de descrição de cargos e o gestor que aprovou.

Portanto, a partir da descrição e competências de cada um dos cargos ajustados, foi possível dar andamento a criação das ferramentas de remuneração estratégica da empresa.

4.3 AVALIAÇÃO DE CARGOS POR PONTOS PARA A EMPRESA

Esta seção apresenta o processo de avaliação de cargos da empresa em estudo.

Para o desenvolvimento da ferramenta de remuneração estratégica, do tipo: avaliação de cargos por pontos, utilizou-se quatro competências: escolaridade, competências técnicas, comportamentais e experiência interna.

O comitê de avaliação de cargos distribuiu valores (pesos) de cada competência, de modo que o valor total somasse 100 pontos. Determinou-se, portanto, da seguinte forma: escolaridade (20); competências técnicas (25); competências comportamentais (35) e experiência interna (20).

Para criação dos graus de cada tabela, observou-se os níveis de escolaridade e experiência constantes e exigidos nas descrições de cargos. No caso das competências comportamentais e técnicas, estas tiveram seus graus baseados em níveis de dificuldade ou complexidade exigidos para cada cargo.

O cálculo das tabelas de pontos de cada competência, utilizadas para avaliação dos cargos, foi realizado desta forma: o primeiro grau (valor dos pesos atribuídos de cada competência), foi multiplicado por 10. O resultado deste cálculo foi lançado no último grau da tabela. Para o segundo grau, calculou-se o valor do último grau, menos o valor do primeiro grau

e dividiu-se o resultado pelo número total de critérios (graus) menos um. Por exemplo, se a tabela continha cinco graus de pontuação, dividiu-se por quatro. O produto desta equação foi somado pelo valor do primeiro grau. Para os demais graus, somou-se o resultado do grau anterior a novamente o valor da equação.

Após avaliação de cada cargo pelo comitê, as pontuações atribuídas aos cargos a partir de cada competência foram somadas e ordenadas em um *ranking*, de modo que o primeiro cargo da tabela fosse o de menor pontuação, e o último o de maior pontuação.

A partir do resultado, foi possível visualizar a estrutura hierárquica da empresa, em grau de importância, sendo isso essencial para criação da estrutura salarial.

A avaliação de cargos foi realizada pelo comitê de remuneração estratégica.

4.4 ESTRUTURA SALARIAL

Para definição da tabela salarial da empresa em estudo, iniciou-se com o resultado da avaliação de cargos por pontos, onde definiu-se 14 classes de cargos, ou seja, cargos com pontuação igual ou muito próxima passaram a pertencer a uma única classe, a partir dos pontos obtidos na análise dos cargos.

Após, relacionou-se os salários de cada cargo. Feito isto, o passo seguinte foi o de encontrar a média salarial de cada cargo e, posteriormente, a média de cada classe de cargos.

Assim, a média salarial de cada classe de cargos seria utilizada como salário inicial de cada classe de cargos, na faixa salarial “A”. Porém, os salários iniciais e finais de cada cargo, em várias classes, ficaram muito distantes, ou seja, encontrou-se grande disparidade nos salários, não sendo possível assim, utilizar a média salarial da classe para definição do salário da faixa “A” de cada cargo.

Desta forma, partiu-se para uma segunda alternativa, onde os salários da faixa “A” de cada classe de cargos foram baseados nos salários aproximados iniciais já praticados pela empresa.

Sendo assim, optou-se pela utilização do salário base da categoria, como primeira faixa salarial para as cinco primeiras classes de salários, tendo em vista que os menores salários desses cargos atualmente possuem um valor aproximado e também, aproximados ao salário base da categoria sindical. Nas classes 6, 7 e 8, a primeira faixa salarial foi padronizada, pois os menores salários desses cargos atualmente se aproximam desse valor.

Nas classes de cargos de 9 a 12, a primeira faixa salarial foi determinada a partir da faixa salarial das classes anteriores que atingiram o valor aproximado inicial já praticado pela empresa, ou seja, observou-se o menor salário de cada classe para determinação da primeira faixa. Como exemplo, a classe 9, ficou como salário inicial, o valor que pertence à faixa E da classe 8. Foi escolhido este valor, porque os salários iniciais dos cargos constantes da classe 9 estão próximos a este salário.

Para os cargos pertencentes às classes 13 e 14 (cargos de gestão), o salário é determinado pela direção da empresa.

A estrutura está organizada da seguinte forma: possui 14 classes de cargos, onde estão elencados 32 cargos. Os cargos de direção não fazem parte da estrutura de salários da empresa. Ao todo são 11 faixas salariais. O percentual de reajuste horizontal, ou seja, de uma faixa para outra é de 5%. Definiu-se tal percentual conforme determinação dos diretores da empresa, buscando pagar salários competitivos para seus profissionais.

Por fim, salienta-se que, também devido a presente discrepância dos salários da empresa, não foi possível estabelecer um percentual padrão de reajuste salarial da última faixa de cada classe, em relação a primeira faixa da classe seguinte, ou seja, não foi possível estabelecer um padrão de reajuste vertical.

4.5 POLÍTICA SALARIAL

A seguir, estão as sugestões de critérios da política salarial proposta para a empresa.

a) Salário de admissão: conforme seção 4.4 deste estudo, os salários da faixa “A” de cada classe de cargos serão os salários de admissão, que não serão obrigatórios para colaboradores cujas competências são superiores às exigidas na descrição do cargo, e poderão pertencer a faixas mais elevadas.

b) Aumentos salariais: promoção horizontal: de acordo com a seção “estrutura salarial”, o percentual de reajuste horizontal é de 5%. A promoção horizontal será concedida ao funcionário que apresentar aprimoramento de suas competências no exercício das responsabilidades inerentes ao seu cargo, destacando-se dos demais ocupantes desse cargo ou de sua equipe. Tal aprimoramento de competências será evidenciado através do resultado da avaliação de desempenho anual, conforme seção 4.6 deste estudo. O aumento por mérito deve obedecer a um intervalo mínimo de 12

meses, que ocorrerá em todo mês de abril, com reajuste em maio. O mês do reajuste legal salarial da categoria é novembro. Assim, se atingir a pontuação mínima para ter direito à promoção horizontal, receberá, no ano, um reajuste devido ao reajuste legal da categoria e um reajuste devido à promoção horizontal.

c) Aumentos salariais: promoção vertical: os aumentos por promoção vertical serão concedidos aos funcionários que passarem a ocupar cargos classificados em classes superiores. A promoção vertical é também um prêmio ao bom desempenho no cargo atual. Ela é condicionada à permanência no cargo atual por um tempo mínimo de 12 meses.

b) Aumentos salariais: reajustes legais: As faixas salariais serão atualizadas anualmente no mês de novembro, mês este em que é divulgada a convenção coletiva do trabalho da categoria. Ficará a critério da empresa, a possível fixação de um índice superior ao legal, bem como, a antecipação desse reajuste;

c) Responsabilidade pela administração de salários: o profissional responsável pela área de gestão de pessoas da empresa é o responsável pela implantação e manutenção das ferramentas de remuneração estratégica;

d) Pesquisa salarial: para iniciar a implantação das ferramentas de remuneração estratégica, não foi realizada pesquisa salarial, porém, a política salarial da empresa determina que seja aplicada uma pesquisa salarial a cada 2 anos, iniciando no ano de 2019. Terá como objetivo, conhecer os salários praticados por outras empresas, com o intuito de pagar salários competitivos;

e) Estrutura salarial (tabela salarial): conforme seção 4.4 deste estudo, a estrutura salarial está organizada em 14 classes de cargos, onde estão elencados 32 cargos. Os cargos de direção não fazem parte da estrutura de salários da empresa. Ao todo são 11 faixas salariais;

f) Adequação salarial durante a implantação da estrutura: ao concluir a tabela e definir as faixas salariais de cada classe de cargos, constatou-se que alguns salários de certos cargos encontram-se abaixo da faixa “A” da sua classe. Será necessário que a empresa realize uma adequação salarial, de modo que os salários atuais sejam ajustados para os salários da primeira faixa de sua classe. Verificou-se também que apenas um dos salários ficou acima da maior faixa de sua classe. Neste caso, deverá ser monitorado e assim que possível ser enquadrado na tabela.

4.6 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Nesta seção, está o modelo de avaliação de desempenho, que será utilizado para avaliação dos cargos da empresa, onde o funcionário será avaliado no processo de avaliação de competências e cujos resultados servirão de base para o enquadramento nas faixas salariais.

O instrumento de avaliação de desempenho baseado em gestão por competências, a partir das descrições de cargos, transforma os formulários de descrição em formulários de avaliação. Neste formulário, constam todos os campos já existentes nas descrições e competências de cargos e mais dois campos onde constam o nome do avaliador e data da avaliação.

Ao lado de cada competência, foram distribuídos pontos, de modo que o valor total somasse 100. Esses valores correspondem aos pesos atribuídos para cada competência a ser avaliada. Os níveis de avaliação, ou prontidão, constantes ao lado de cada competência são: desenvolvimento (25 pontos), aplicação (50 pontos), otimização (75 pontos) e excelência (100 pontos). Esses aspectos serão utilizados pelo comitê de avaliação dos cargos para marcar, em cada competência avaliada, em qual desses aspectos se encontra o colaborador avaliado, para assim, posteriormente realizar os cálculos que irão determinar o desempenho do avaliado ou avaliada, de acordo com os requisitos da função.

O nível de desenvolvimento significa que as atividades do colaborador ainda requerem acompanhamento. Já o nível de aplicação quer dizer que o funcionário realiza as atividades dentro dos padrões e é capaz de solucionar questões de complexidade média.

O nível de otimização tem o sentido de que o ocupante do cargo é capaz de solucionar questões mais complexas e supera os padrões mínimos desejados para desempenho da função. Por fim, o nível de excelência, é aquele nível de prontidão onde o ocupante é capaz de solucionar questões de grande complexidade e que conhece, aplica, aprimora e treina suas competências para desempenho da função.

Conforme está na política salarial deste estudo, na empresa, a avaliação de desempenho baseada em competências será aplicada a cada 12 meses, em todo mês de abril.

Para que o colaborador tenha promoção horizontal, é necessário que ele obtenha nota mínima final de 90 pontos, somando resultado da pontuação da descrição detalhada, escolaridade, competências técnicas, competências comportamentais, competências de gestão e experiência (seleção interna). Obtendo a pontuação mínima, o(a) avaliado(a) poderá receber

reajuste de uma faixa salarial que será computado no mês seguinte à aplicação da avaliação de desempenho.

Os responsáveis pela aplicação serão os gestores das áreas, juntamente com o(a) responsável pelo setor de recursos humanos da empresa.

Os pontos foram atribuídos para cada competência de cada cargo, sendo que buscou-se seguir uma lógica, de acordo com a divisão das classes de cargos, de modo que os pesos fossem distribuídos da mesma forma para cargos pertencentes à mesma classe, com o objetivo de tornar a avaliação de desempenho mais condizente.

Sendo assim, a aplicação da avaliação de desempenho para os colaboradores da empresa irá garantir uma melhor avaliação e também um critério mais justo e perspicaz de reajuste salarial.

4.7 PLANO DE CARREIRA

A partir da seção 4.4 deste capítulo foi possível avaliar os cargos da empresa e classificá-los em classes, o que foi fundamental para elaboração da estrutura salarial da organização. Tendo sido os cargos classificados, de acordo com sua pontuação, foi possível traçar o plano de carreira da empresa, baseado em sua estrutura atual de cargos. Foi sugerido também, um tempo de permanência mínimo em cada cargo, para fins de seleção interna.

Desde que atendidos os requisitos necessários (experiência, escolaridade e competências), cada classe de cargos, poderá ter acesso aos cargos da classe seguinte, ou, no caso de cargos mais técnicos, poderão ter acesso a classes mais elevadas desde que pertencentes à mesma área da empresa.

Sendo assim, o plano de carreira possibilitará que os colaboradores da empresa cresçam e permaneçam mais tempo dentro da organização, além de incentivá-los a desenvolver e aprimorar suas competências.

4.8 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS PARA IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A seguir, está demonstrado em valores e percentuais, os investimentos necessários que a empresa terá com a implantação da proposta.

Na Tabela 1, estão os valores especificados, de acordo com cada objetivo específico proposto neste trabalho.

Tabela 1 - Investimentos por objetivo específico

Empresa	ORÇAMENTO TOTAL PARA IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA POR OBJETIVO ESPECÍFICO	
OBJETIVO ESPECÍFICO	INVESTIMENTO R\$	%
Relação de cargos da empresa, com sua análise e ajustes	R\$ 0,00	-
Manual de descrição e competências dos cargos	R\$ 0,00	-
Avaliação de cargos por pontos	R\$ 0,00	-
Estrutura salarial	R\$ 210,26	0,15%
Política salarial	R\$ 0,00	-
Programa de avaliação de desempenho baseado em competências	R\$ 0,00	-
Plano de carreira	R\$ 0,00	-
TOTAL	R\$ 210,26	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da análise de cada objetivo específico proposto, é possível verificar que para a implantação da proposta, a empresa precisaria desembolsar um montante de R\$ 210,26, que se refere somente a adequação de salários que se encontram abaixo das faixas salariais iniciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, estão apresentadas as considerações finais deste trabalho de conclusão, onde, através do levantamento de dados da empresa, foi possível identificar deficiências na área de recursos humanos da empresa.

Após realização de análise e escolha do tema, foi detectado como problema se, de fato, o desenvolvimento de ferramentas de remuneração estratégica trará redução nos níveis de rotatividade e absenteísmo para a empresa.

Para responder a essa questão, foram desenvolvidas as seguintes ferramentas: relação de cargos da empresa, com sua análise e ajustes; manual de descrição e competências dos cargos; avaliação de cargos por pontos; estrutura salarial; política salarial; programa de

avaliação de desempenho baseado em competências; plano de carreira e investimentos necessários para implantação da proposta.

A aplicação dessas ferramentas na empresa permitirá maior clareza na definição das tarefas de cada cargo, definindo quais competências serão exigidas e avaliadas pela organização e, também, determinando a estrutura hierárquica da empresa.

Com a correta utilização da estrutura e política salarial, além da correta aplicação das avaliações de desempenho e observação de seu plano de carreira, a empresa estará apta a demonstrar de maneira clara a seus colaboradores que todos têm oportunidade de crescimento dentro da organização, basta apenas aprimorarem suas competências e o desempenho de suas funções.

Espera-se que, com perspectivas reais de crescimento, a motivação dos colaboradores da empresa de médio porte seja impulsionada, reduzindo o nível de rotatividade e absenteísmo da empresa, além de melhorar significativamente a administração salarial da organização, tornando o processo de gestão de pessoas da empresa mais coerente, perspicaz e motivacional.

Com a realização deste trabalho, foi possível identificar uma grande disparidade de salários, inclusive, cargos de menor importância possuindo salários maiores que cargos mais elevados. Além disso, foi também possível perceber o quão injusto e ineficaz é o processo de avaliação de desempenho atualmente utilizado pela empresa.

As constatações realizadas através deste diagnóstico, demonstram falhas encontradas na gestão de recursos humanos da empresa em estudo, que são inerentes a muitas outras organizações, cujas ferramentas de remuneração estratégica não existem ou não são utilizadas de maneira correta, o que acarreta em desmotivação aos colaboradores em relação a seus salários e perspectivas de crescimento.

Sendo assim, as ferramentas aqui desenvolvidas poderão ser utilizadas por todas as empresas que têm como objetivo aprimorar a administração dos salários, melhorar o processo de avaliação de seus colaboradores e aumentar a sua motivação, de modo a diminuir índices negativos, como o absenteísmo e a rotatividade.

Depois de o objetivo proposto neste trabalho ter sido atingido, o que pode ser feito na sequência na empresa é o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção de funcionários, além de criação de sistemas de treinamento e programas de benefícios.

REFERÊNCIAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445457/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 31, mar. 2018.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015. Disponível em:
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520439876/pages/-4>> Acesso em: 21. Jun. 2018.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FERREIRA, Patricia Itala. **Gestão por competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 20, jun. 2018.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 268-287, mai./ago., 2011. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273419420006.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/cfi/6/2!/4/2/4@0:0.101>>. Acesso em: 30, set. 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:
<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051411/pages/_1>. Acesso em: 03, abr. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63450-3/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 31, mar. 2018.

MARQUART, André; LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabrício Silva da. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 13, p. 4-25, jan./abr., 2012. Disponível em:
<<https://ges.emnuvens.com.br/gestoesociedade/article/view/1289/973>>. Acesso em: 29 ago. 2020.

MORENO, Amanda Isabelle. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em:
<<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129937/pages/-2>>. Acesso em: 22, jun. 2018.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. **Recape**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 212-230, mai./ago., 2015. Disponível em:
<file:///C:/Users/User/Downloads/24911-64736-1-SM.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2020.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480265/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 21, jun. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 30, set. 2018.

ROPÉ, F; TANGUY, L. **Saberes e Competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas-SP: Papyrus, 1997a.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014. Disponível em:
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=entrevistas%2520semiestruturadas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=0§ion=0#/edicao/36499>> Acesso em: 30 set. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 30, set. 2018.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/cfi/6/2!/4/2@0:0>> Acesso em: 30 set. 2018.