

INTRODUÇÃO

A administração de cargos e salários se baseia no ajuste das necessidades estruturais das organizações e as expectativas dos colaboradores, abordando as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens, fórmulas estatísticas e sua utilização prática em ambiente laboral.

Para Chiavenato (1999, p 229), "a avaliação dos cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos."

Um plano de cargos e salários visa, proporcionar uma compatibilidade entre os salários oferecidos pela empresa e os salários pagos pelo mercado.

A estrutura de cargos e salários geralmente encontra-se verticalmente nas empresas, distribuídas em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Os recursos humanos além de operacionalizarem o processo de produção, em muitos casos devem decidir, gerando ainda mais a importância estratégica do planejamento quando se fala em administração de cargos e salários nas organizações.

Um dos maiores desafios das políticas salariais atualmente é direcionar recursos e focos para os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazos, atrelar remuneração ao valor agregado pelo indivíduo e grupo, possibilitar crescimento individual, independente da hierarquia, promover desenvolvimento da visão sistêmica, sem perder o foco de resultado motivar os profissionais das atividades meio, usar conceitos uniformes, adequando metodologia às particularidades torná-la suficiente para atrair talentos e gerar inovações.

Promovendo a adequada repartição das verbas salariais, levando em consideração o perfil de competência profissional, preservando a consistência interna e ajuste aos níveis praticados no mercado, buscar embasamento teórico visando a remuneração do trabalho de forma clara e transparente de acordo com regras estabelecidas e com a legislação trabalhista vigente; mapear parâmetros para desenvolvimento profissional.

Partindo da importância de mudanças, a avaliação e classificação de cargos consistem no processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, colocando-os

em ordem de classe para utilização como base de sistema de remuneração, relacionando-se com o preço para o cargo.

O planejamento do setor de recursos humanos hoje é fundamental, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de certa forma integrada, sejam elas ~~relacionadas~~ ^{relacionadas} com clientes, proprietários, fornecedores, funcionários, e dirigentes entre outras. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças ocorrem cada vez de maneira mais rápida, constante e significativa.

A análise de cargos possibilita rever os requisitos intelectuais e físicos que o ocupante do cargo em questão deveria ter para desempenhar adequadamente o cargo, as responsabilidades que o cargo impõem ao ocupante e as condições em que o cargo deva ser desempenhado.

Esse trabalho visa através da pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso realizado em uma empresa distribuidora de medicamentos e produtos para Saúde mensurar a valorização do trabalho através de remuneração salarial condizente com o mercado de trabalho através da proposta de elaboração e implementação de um plano de cargos e salários.

1 TRABALHO

1.1 Conceito de Trabalho

De acordo com historiadores, no mundo grego e na antiguidade, o trabalho era considerado inferior, exclusivo dos escravos. O caráter inferior do trabalho se sustentava devido à oposição entre vida ativa e vida contemplativa. Os pensadores da antiguidade acreditavam numa vida virtuosa em decorrência de uma dedicação ao ócio.

Nos primórdios da sociedade moderna isso começou a mudar, Karl Marx e outros estudiosos, traçaram análises significativas sobre o trabalho e suas relações com a sociedade.

O termo “trabalho” se refere a uma atividade própria do homem. Outros seres atuam de maneira coordenada, buscando uma finalidade determinada, mas o trabalho propriamente dito, entendido como um processo entre a natureza e o homem, é exclusivamente humano.

Karl Marx caracteriza e diferencia o trabalho humano em relação a todos os outros tipos de “trabalhos” que encontramos no mundo natural:

“Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, em sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços, pernas, cabeça e mãos -, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana.” (MARX, 2006, p.211)

O desenvolvimento social está diretamente ligado a história do trabalho. Para Engels (1976),

“o aperfeiçoamento do trabalho contribuía para aproximar, cada vez mais, os membros da sociedade, para multiplicar os casos de ajuda mútua, de ação em comum, criando em cada um a consciência da utilidade dessa colaboração” (ENGELS, 1976, p 217)

Já para Frigotto (2002),

“o trabalho e a propriedade dos bens do mundo também são um direito, pois é por eles que os indivíduos podem criar, recriar e reproduzir permanentemente sua existência.” (FRIGOTTO, 2002, p 13)

De acordo com Habermas (1997),

“Hegel chama *trabalho* à forma específica da satisfação das necessidades, que distingue da natureza o espírito existente. Assim como a linguagem infringe a imposição da intuição e ordena o caos das múltiplas sensações em coisas identificáveis, assim o trabalho infringe a imposição do desejo imediato e suspende, por assim dizer, o processo de satisfação das necessidades. E assim como o meio era, além, constituído pelos símbolos lingüísticos, aqui, é o mesmo constituído pelos instrumentos, nos quais se sedimentam as experiências generalizadas dos que trabalham com os seus objetos. O nome é o permanente frente ao momento fugaz das percepções. Igualmente, o instrumento é o universal frente aos momentos evanescentes dos desejos e do gozo”. (HABERMAS, 1997, p 25)

Pode-se concluir que o trabalho visa suprir as necessidades básicas do ser humano e promove o estreitamento das relações sociais em busca de objetivos comuns de sobrevivência e crescimento tanto individual, quanto coletivo.

1.2 Valorização do Trabalho

A valorização do trabalho humano significa proporcionar ao ser humano um trabalho que lhe dê orgulho em desempenhá-lo, fazendo com que o trabalhador realmente se sinta feliz ao iniciar uma jornada de trabalho, não tendo o trabalho apenas como meio de sobrevivência.

Para Petter (2005, p 153) “Valorizar o trabalho, então, equivale a valorizar a pessoa humana, e o exercício de uma profissão pode e deve conduzir à realização de uma vocação do homem”.

Marx (1978) acreditava que,

“o valor da força de trabalho, ou, em termos mais populares, o valor do trabalho, é determinado pelo valor dos artigos de primeira necessidade ou pela quantidade de trabalho necessária à sua produção. [...] Mas há certos traços peculiares que distinguem o valor da força de trabalho dos valores de todas as demais mercadorias. O valor da força de trabalho é formado por dois elementos, um dos quais puramente físico, o outro de caráter histórico e social. (MARX, 1978, p. 90-95)

De acordo com a Constituição Federal de 1937, Art. 113. “A todos cabe o direito de prover à própria subsistência e à de sua família, mediante trabalho honesto. O poder público deve amparar, na forma da lei, os que estejam na indigência”; Constituição Federal de 1967 : “Título III. Da Ordem Econômica e Social. Art. 160: A ordem econômica e social tem por fim realizar o desenvolvimento nacional e a justiça social, com base nos seguintes princípios: ... II. valorização do trabalho como condição da dignidade humana”; Constituição Federal de 1988: “Da Ordem Econômica e Financeira - Capítulo I - Dos princípios gerais da atividade econômica. Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: ... VIII - busca do pleno emprego...”.

A Constituição Federal de 1988, amplia os Direitos Sociais: Art. 6. São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados ...; bem como amplia a cobertura do salário mínimo aos trabalhadores: Art. 7. IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim.

Pode-se afirmar, que o valor do trabalho, de maneira legal, corresponde ao valor da dignidade humana, pelos direitos à alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

1.3 Mercado de Trabalho

Ao longo dos anos, percebe-se que o mercado de trabalho vem sofrendo constantes mudanças.

De acordo com Gebara (1986, p 208), o mercado de trabalho brasileiro se formou com base em três elementos: o primeiro, oriundo do processo de transição do trabalho escravo para o trabalho livre, com o ex-escravo, pós-abolição de 1888, sendo incorporado ao mercado de trabalho, o segundo elemento, foi o imigrante, que foi a principal fonte de mão de obra para a cafeicultura que se expandiu pelo Oeste Novo Paulista nas últimas décadas do século XIX, e o terceiro elemento, e talvez o mais complexo foi o “elemento nacional livre”, composto por homens brancos livres e pobres, negros forros, libertos, “fugidos”, e mestiços.

Desde o século passado a sociedade brasileira tem convivido com um crescente índice de desemprego, desigualdade, e exclusão social. O Mercado de Trabalho passa por constantes transformações que são geradas por uma ditadura econômica e interesses políticos.

De acordo com Oliveira (1996),

“Sobre uma estrutura social já desigual e excludente, ampliaram-se o desemprego e a precarização das relações de trabalho (trabalho sem carteira assinada, em tempo parcial, em tempo determinado, elevada rotatividade, etc.) .”(OLIVEIRA; MATTOSO, 1996, p. 23).

Segundo Pochmann (2001),

“a era Vargas segue o princípio de Estado de Bem-Estar no sentido de assegurar uma série de direitos e conquistas ao trabalhador. Na década de 1980 já ocorriam algumas privatizações, mas foi a partir do Governo Collor que ocorreu a maior ênfase na desestatização das economias através da privatização do setor público.” ...” O Brasil sofreu uma mudança substancial a partir da aprovação do Programa Nacional de desestatização em 1990, com o governo Collor. (2001, p. 28).

A partir do início dos anos 90, a economia brasileira, foi marcada por uma maior abertura da economia, tanto do ponto de vista comercial – com redução expressiva de barreiras tarifárias e não-tarifárias à entrada de bens e serviços no país – quanto do

ponto de vista financeiro – com a eliminação de algumas restrições aos movimentos de capital e pela implantação, em 1994, do Plano Real. Esses dois acontecimentos, aliados a uma mudança na economia, marcaram o comportamento econômico do país, as estratégias empresariais e, conseqüentemente, a dinâmica do mercado de trabalho no Brasil.

Um fator determinante do desempenho do mercado de trabalho brasileiro nesse período foi o processo de privatização e de internacionalização da economia nacional. A dimensão desse processo pode ser facilmente constatada nos seguintes dados: segundo a Revista Exame Melhores e Maiores/2002, em 1990, do volume de vendas das 500 maiores empresas do país, as estatais respondiam por 26,2%, as empresas privadas nacionais respondiam por 42,8% e as estrangeiras ficavam com os outros 31%. No ano de 2001, por sua vez, as empresas estatais tinham apenas 19,7%, as empresas privadas nacionais com 34,5% e as estrangeiras abocanhavam 45,8% das vendas.

De acordo com dados do IBGE, entre janeiro de 1991 e novembro de 2005 surgiram no Brasil cerca de 5 milhões de novos postos de trabalho. Esses dados apontam para uma média anual de geração de 340 mil novas ocupações. Porém, tal crescimento não foi homogêneo durante todo o período analisado.

Ainda de acordo com IBGE em pesquisa datada de 2009, O percentual de trabalhadores com carteira de trabalho assinada no setor privado passou de 44,1% em 2008 para 44,7% em 2009 (em 2003 era 39,7%), um novo recorde na série histórica da pesquisa. Conseqüentemente, o contingente de trabalhadores que contribuía para a Previdência Social também aumentou. Em 2003, 61,2% das pessoas ocupadas contribuía para a Previdência, em 2009 esta proporção cresceu para 66,8%.

O Mercado de trabalho Brasileiro sofreu conseqüências em relação a crise iniciada nos Estados Unidos e que repercutiu no mundo todo. De acordo com pesquisa realizada pela ABRHMG (Associação Brasileira de Recursos Humanos) no Brasil, o início efetivo da crise tem como marco histórico o mês de outubro de 2008. De outubro de 2008 até maio de 2009, o emprego celetista teve uma redução de 454 mil postos. No

mesmo período anterior, de outubro de 2007 a maio de 2008, 1,06 milhão de novas vagas de trabalho foram abertas. Ou seja, uma diferença de 1,5 milhão de postos de trabalho.

De janeiro a maio de 2008, foram gerados 1,05 milhão de novos empregos. Em 2009, no mesmo período, esse número caiu para 180 mil. Ou seja, comparativamente, 870 mil vagas deixaram de ser criadas este ano. Vale destacar que, embora a variação entre a criação e a redução de novos postos de trabalho possa parecer positiva (180 mil novos empregos), de outubro de 2008 para maio de 2009, o desemprego aumentou de 7,5% para 8,8%. Entender essa lógica requer olhar para o mercado além da equação contratação – demissão.

Todos os meses, mais de 100 mil jovens entram no mercado de trabalho em busca do primeiro emprego, como reflexo do crescimento vegetativo natural da população. Portanto, para manter o índice de desemprego com variação zero, seria necessário que esses mais de 100 mil postos fossem criados, mensalmente. É bem verdade que um volume de pessoas se aposenta mensalmente, porém, esse número é consideravelmente menor do que a chegada dos jovens ao mercado de trabalho.

Seguindo este raciocínio, os primeiros cinco meses de 2009 dever iam ter criado, somente para recepcionar os jovens, pelo menos 500 mil vagas ao invés das 180 mil.

Em 2009, apenas a indústria de transformação, principal afetada pela crise, teve redução de 146 mil postos de trabalho, seguida pelo comércio com 50 mil.

Pode-se concluir que o mercado de trabalho brasileiro, desde os primórdios, sofre influência direta das crises e da política vigente.

2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Definição e Desenvolvimento Histórico e os Recursos Humanos no Brasil e no Mundo

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal” (GIL, 1999, p.13).

Na visão de Toledo (1999), pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Assim, pode-se dizer que a administração de recursos humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

Relata-se desta forma, que a administração de recursos humanos entende-se por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Segundo Toledo (1999, p. 23): O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de

ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

A administração de recursos humanos abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos. Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base pessoas motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Ainda de acordo com Toledo (1999, p 24), “uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

Boog (2002) discorre que a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX:

- *Forte desenvolvimento econômico e tecnológico:* O final do século XIX e as duas primeiras décadas do XX constituem um período de assombroso desenvolvimento econômico nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte, ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não de emergência de

um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas.

- *Experiências e doutrinas humanísticas do fim do século XIX até 1930:* embora muitas vezes supervalorizado, é inegável que o período entre o fim do século XIX e o início do XX testemunhou o aparecimento e a difusão de valores humanísticos ligados ao trabalho.

- *Acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-la:* a medida que crescia o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais sofisticadas e, com isso, o trabalho tornava-se mais complexo. É nesse momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas.

- *Grande evolução das ciências comportamentais:* a administração de recursos humanos deriva de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo do tempo.

Para Chiavenato (2002, p.19) a administração de recursos humanos tem sua “origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais”. Surgiu como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis.

Chiavenato (2000, p. 148) ainda discorre: No Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos.

Com a evolução da administração de recursos humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente

tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional.

Atualmente, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo, dotados de inteligência, criatividade, de habilidade mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais.

2.2 Automação, Desemprego e Novas Formas de Trabalho.

Ricca e Machado (2002, p. 109) discorrem que “durante os últimos 20 anos a humanidade construiu e reconstruiu novos modelos de sociedade, que aliados às transformações políticas e sociais do final do século XVIII, ficaram conhecidos como Era Industrial”. Nesse cenário, segundo os autores, materializam os conceitos de empresa e de trabalho.

De acordo com os autores, a visão política-social de um mundo globalizado, reforçado pela automação e pela tecnologia da informação, transforma radicalmente o modelo de sociedade em que vive-se, criando impactos no campo do trabalho. É uma nova era, a da informação, na qual o conhecimento passa a ser o referencial das novas formas de trabalho do futuro.

O conceito de educação para o trabalho, e não para o emprego, assume relevante importância nesta fase de transição que estamos vivendo. Entretanto, todo processo de mudança é marcado pela incerteza e pela angústia. É fundamental que esse processo de transição se produza não apenas no campo do trabalho mas, antes disso, no âmbito político, social e econômico (RICCA e MACHADO, 2002, p. 109).

Então, a novidade não é mais a mudança que está ocorrendo na área de recursos humanos, e sim no modo como o profissional deve se preparar para exercer seu trabalho, ou seja, investindo na própria carreira, buscando a atualização

constante e adquirindo a famosa multifuncionalidade, para que possa atuar como consultor de recursos humanos. Ribeiro (2005, p. 9) coloca que este é “o novo perfil que as empresas estão exigindo dos futuros contratados e dos próprios colaboradores”.

O grande dilema que existe entre a automação e o trabalho está em que a automação não pode ser vista somente como eliminação de postos de trabalho. Esta extinção de fato é uma ameaça em potencial, mas a opção por não automatizar pode ser ainda mais custosa socialmente, culminando na perda de competitividade da indústria, com conseqüente redução de mercados, produção e empregos. As implicações da nova tecnologia para o trabalho vão além da questão da redução do número de empregos (RIFKIN, 1995).

Desta forma, não pode-se limitar na observância de um dos aspectos mais visíveis, qual seja a substituição dos homens pelos robôs, que surge toda uma nova maneira de produzir e trabalhar. Certas profissões estão se tornando e se tornarão obsoletas. Outras serão criadas. A composição da classe trabalhadora tende a ser modificada, com uma redução das ocupações menos qualificadas e a instalação de novas relações entre empresas e trabalhadores.

Ribeiro (2005), ainda coloca que outro ponto a ser observado é o fato de que muitas profissões estão sendo extintas por causa da automação e as pessoas que desempenhavam essas funções não conseguem recolocação profissional. Portanto, é o que tem se chamado de *desemprego estrutural*, ou seja, pessoas perdem seus empregos e não conseguem nenhuma recolocação no mercado de trabalho.

Em síntese, a globalização acelerou o processo que já acontecia há muito tempo, ou seja, a culpa não é, simplesmente das máquinas e da globalização, mais sim da necessidade das empresas vencerem a competição por mercados e, para vencer essa competição, elas precisam baixar os custos, melhorar seus serviços e isto tem sido conseguido com a automação e diminuição de funcionários nas empresas.

2.3 Políticas de Recursos Humanos

A política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples: é assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futuras.

Partindo desta política, pode-se estabelecer várias outras políticas e estratégias, “as quais naturalmente deverão criar segundo as características da empresa. Algumas destas políticas e estratégias, são de aplicação bastante generalizada” (TOLEDO, 1999, p. 166).

Segundo Chiavenato (2002, p. 157), as “políticas de recursos humanos são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados”. As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Cada organização desenvolve a política mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Elas devem seguir alguns critérios a seguir citados (CHIAVENATO, 2002):

a) Políticas de provisão de recursos humanos:

- Onde recrutar, (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos necessários à organização;
- Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização.
- Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

b) Políticas de aplicação de recursos humanos:

- Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições o

universo de cargos da organização;

- Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;

- Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

c) Políticas de manutenção de recursos humanos:

- Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação de cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da organização frente a essas duas variáveis;

- Critérios de remuneração indireta, que são os programas de benefícios mais adequados as diferentes necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas de mercado de trabalho;

- Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.

d) Políticas de desenvolvimento de recursos humanos:

- Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;

- Critérios de desenvolvimento de recursos humanos à médio e longo prazo, visando à contínua realização do potencial humano em posições e atribuições dentro da organização;

- Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

e) Políticas de monitoração/control de recursos Humanos:

- Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;

- Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da

organização.

Assim, as políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governam suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores e entre outros. A partir das políticas, podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ações predeterminados, visando orientar o desempenho das operações a atividades, tendo em vista os objetivos da organização.

Os procedimentos são uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na empresa, visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento eqüitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

2.4 Função e Objetivos da Administração de Recursos Humanos

Segundo Stoner e Freeman (1999), a administração de recursos humanos tem a função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização, que auxilia administradores a como garantir a organização a um fornecimento apropriado de empregados competentes.

A administração de recursos humanos tem como função dar ênfase à importância do funcionário, dando subsídios para que este se desenvolva dentro da organização, realizando seus objetivos profissionais e ao mesmo tempo auxiliando a empresa a alcançar suas metas.

Para Chiavenato (2002), os principais objetivos da administração de recursos humanos são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
3. Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

A administração de recursos humanos têm como objetivo a integração do trabalhador dentro da organização e o aumento de sua produtividade. Portanto, à medida que se entenda que os objetivos humanos e organizacionais são equiparados e não antagônicos, a tarefa será facilitada e todos assumirão com maior naturalidade a necessidade de modificar-se, para que a organização se modifique como um todo, tendo em vista alcançar as transformações necessárias, não adotando uma simples atitude reativa, mas sobretudo, “proativa”, em face das ameaças do ambiente. Prever as dificuldades e antecipar-se a elas, promovendo a tempo as mudanças necessárias, dá às organizações a possibilidade de gerenciar as mudanças, em lugar de simplesmente serem gerenciadas por elas, como vítimas passivas dos desafios.

A administração de recursos humanos lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Esses recursos são importados do ambiente externo para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, mudam de atividade, de posição e de valor. Em resumo, os recursos humanos não estão somente dentro da área de administração de Recursos humanos, mas principalmente, alocados nos diversos órgãos da organização e sob a autoridade de diversos chefes ou gerentes, assim, cada chefe ou gerente é o responsável direto por seus subordinados. A administração de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* (CHIAVENATO, 2002).

2.5 O Papel e a Importância do Líder nas Organizações

Num primeiro momento, os modelos de organizações mudaram pouco em um século. Os indivíduos eram anteriormente vistos como peças de engenharia passíveis de perfeição, exatidão e eficiência total. Administração implicava no controle respaldado no poder da autoridade. Assegurava que os erros jamais acontecessem. Este modelo tornou-se caro em termos de controle e inibidor da criatividade por desprezar o conhecimento explícito.

Num segundo momento, as constantes e rápidas mudanças sociais e econômicas provocam nas pessoas, a busca de respostas e soluções nas suas

habituais fontes de liderança, sem, contudo, obtê-las satisfatoriamente, posto que o Líder não é o todo poderoso, dono da única verdade, nem tão pouco um mago ou sábio com fórmulas prontas e respostas à todas as perguntas, porém dele se exige compreender que a formação não está no poder e sim onde está a consciência (CHIAVENATO, 2002).

Para tanto, a liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Ocorre em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados.

De acordo com Guimarães (2002), o papel da liderança nas organizações fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual. Quando exercida com excelência, a liderança estimula o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, o que certamente gera resultados positivos crescentes para a organização.

O estilo de líder empreendedor gera eficácia nas organizações, uma vez que tal estilo busca o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentado - se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais.

É fundamental para a organização que seus líderes desenvolvam as competências necessárias para o sucesso do seu negócio, que participem ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sejam eternos aprendizes e mestres, tenham senso inovador e visão de negócio. Este perfil de liderança torna-se cada vez mais, fator indispensável para pessoas que assumem postos chaves nas empresas (GUIMARÃES, 2002).

Em um contexto organizacional, a liderança é considerada como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, sendo que a base desta influência pode se encontrar no líder, no seu relacionamento com os subordinados ou nas características situacionais nas quais acontece a mudança (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 1999).

A liderança exerce influência direta sobre as pessoas, quando da sua aceitação. Impulsiona o grupo liderado ao alcance dos objetivos da empresa, o que certamente promoverá ações para tornar a equipe eficaz e preparada para os desafios. Nesta análise, os líderes devem sempre buscar dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a auto-estima do grupo, com o senso de realização das pessoas, escolhendo os melhores caminhos e melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaboraram. Na busca da excelência empresarial, verdadeiros líderes estão adotando um novo modelo de gestão, através da prática de filosofias de trabalho, que preconizam levar os indivíduos a um estado de alta motivação no ambiente organizacional.

Através da implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, algumas empresas estão chegando ao sucesso, pois tais programas buscam estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional (GUIMARÃES, 2002).

É preciso que se tenha cada vez mais nas organizações, líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, para que se tenha cada vez mais profissionais realizados e felizes e organizações saudáveis em todos os sentidos.

3 PLANO DE CARREIRA

3.1 Plano de Cargos e Salários

O plano de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimento, vantagens e desvantagens. Objetiva proporcionar aos colaboradores uma remuneração adequada, buscando melhorar o desempenho das equipes, institucionalizar atitudes e estilos gerenciais que promovam ações voltadas para os resultados.

Para Silva (2002),

“O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002, p 78).

Para Chiavenato (2003),

“A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.” (CHIAVENATO, 2003, P 140)

O plano de cargos e salários, dentro da administração de recursos humanos, está inserido no processo de recompensa, tendo como objetivo motivar e incentivar as pessoas a serem cada vez mais eficientes e eficazes no desempenho de suas funções, satisfazendo-as pessoalmente e auxiliando as organizações no alcance de seus objetivos, através da remuneração.

Chiavenato (2004) afirma que,

“[...] o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos: atrair e reter talentos na organização, motivar e comprometer o pessoal, aumentar a produtividade e qualidade no trabalho, controlar os custos laborais, dar tratamento justo e eqüitativo às pessoas e cumprir a legislação trabalhista” (CHIAVENATO, 2004, p 265).

A administração de cargos e salários nas organizações deve ser preocupação constante dos gestores e trabalhadores em geral. Para uma boa política de Recursos Humanos, é fundamental adequar os salários aos cargos exercidos, pois pessoas remuneradas de maneira satisfatória, executam suas tarefas de maneira mais eficaz.

Segundo Marras (2000),

“é de suma importância que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido junto à organização, bem como delineado seu campo de ação política e técnica, suas atribuições, relações e autoridade”.(MARRAS, 2000, p 93)

O responsável pelo programa de cargos e salários, não pode esquecer que ocorre comparação salarial entre os colaboradores, o que geralmente cria muitos conflitos.

Chiavenato (2004) afirma que,

“As pessoas estão sempre comparando o que contribuem para a organização com o retorno que dela recebem e comparando essa equação de insumo/resultado com a dos colegas dentro e fora da organização”.(CHIAVENATO, 2004, P 262)

É necessário que o profissional responsável pelo plano de cargos e salários nas organizações, possua conhecimento das funções que compõe os cargos da empresa, visando uma melhor implantação do programa, através da análise da função, descrição dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial e as políticas de remuneração.

De acordo com Marras (2000, p. 94), são as seguintes as subdivisões de um programa de gestão de cargos e salários:

- análise da função;
- descrição de cargos;
- avaliação de cargos;
- pesquisa de salários;
- política de remuneração;
- construção da estrutura salarial.

Pode-se concluir que as organizações necessitam cada vez mais investir numa política de estruturação de planos de carreiras e incentivos ao desenvolvimento funcional, objetivando criar salários adequados a cada cargo, de acordo com as funções e responsabilidades, assim como o desenvolvimento de uma política salarial mais justa.

É necessário traçar um levantamento de todos os cargos existentes na organização, buscando avaliar a real necessidade da continuidade, da criação de novos cargos, da redefinição de outros e mudanças organizacionais, de acordo com a estrutura e atividade fim da empresa.

3.2 Redesenho de Cargos

Segundo ~~Portes~~ (2002, p.41) cargo “é 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”. Isto é, caracteriza-se um cargo como colocar minuciosamente o que cada colaborador desenvolve, o que ele faz, por que ele faz, como ele faz. Sendo assim, um retrato simplificado do conteúdo das principais atividades e responsabilidades do cargo.

Para Chiavenato (2002), desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais:

- a) O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar

(conteúdo do cargo);

b) Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho);

c) A quem o ocupante de cargo deverá reportar-se (responsabilidade), isto é, relação com sua chefia;

d) Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, relação com seus subordinados.

Desta forma, desenho de cargos é a descrição do teor, dos métodos de trabalho e das relações com os outros cargos, com o intuito de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais de seu ocupante. De responsabilidade do departamento de gestão de pessoas o desenho de cargos, podendo também ser de responsabilidade de algum órgão industrial (que desenvolve o desenho de cargos tipicamente fabris) ou de organização de métodos (que desenha os cargos para escritórios) que cuida do planejamento e distribuição de tarefas e atribuições de boa parte da organização.

Chiavenato (2002) descreve ainda que para os demais cargos como de áreas administrativas, financeira e mercadológica, serão desenhados por suas gerências com a intenção de sanar um problema imediato, pois são cargos que não possuem estabilidade, não são estáticos muito menos definitivos, os quais vivem em constante mudança e evolução para poder acompanhar as mudanças do mercado em função das exigências cada vez maior do mundo moderno e da globalização mundial.

Já para Paschoal (2001) devido à divisão do trabalho e conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a organização, seja em quantidade ou em qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrição e especificações de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos, se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.

Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações.

Em outras palavras, é preciso descrever e analisar os cargos para se conhecer seu conteúdo e especificações, para se poder administrar os recursos

humanos nele aplicados. Assim, quando o desenho dos cargos já está feito há muito tempo o problema é conhecê-lo em sua totalidade. A descrição e análise de cargos são o melhor caminho para isso.

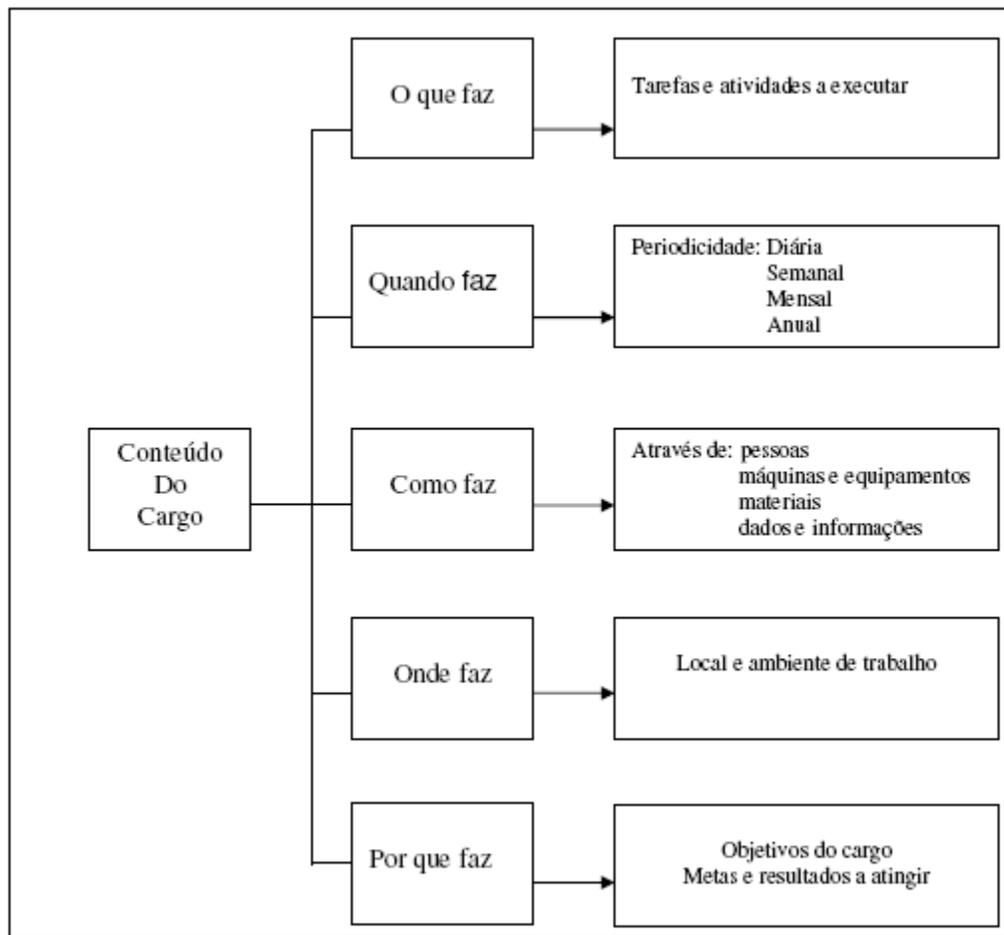
Neste ponto, Paschoal (2001, p. 23) descreve que a descrição de cargos, “varia em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado. Em geral, as descrições contêm, como mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções”. Geralmente, as descrições são feitas com vistas à avaliação dos cargos, tarefa que, para ser realizada de maneira mais confiável, depende desse documento.

Entretanto, Chiavenato (1999, p. 176), caracteriza descrição de cargos: Como uma definição escrita do que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações do cargo, o qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.

Ressalta-se, que a descrição de cargos é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações. E ainda, caracteriza-se um cargo como colocar minuciosamente o que cada colaborador desenvolve, o que ele faz, por que ele faz, como ele faz, sendo assim, um retrato simplificado do conteúdo das principais atividades e responsabilidades do cargo.

De acordo com Chiavenato (1999, p.176), “a descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo”. O quadro a seguir se coloca o conteúdo descrito de cada cargo.

Quadro 1 – Conteúdo a ser descrito sobre cada cargo:



Fonte: Chiavenato (1999).

Conforme Chiavenato (1999), quem descreve os cargos dentro da empresa nem sempre é o gerente de linha ou a pessoa encarregada da área de recursos humanos. Existem outros órgãos que também são responsáveis por este desenho de cargos, mas eles sempre têm que estar acompanhando descrição dos cargos.

A descrição e análise de cargos é responsabilidade de linha e função de *staff*. Em outros termos, a responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é unicamente dos gerentes.

Sintetizando, o desenho de cargos é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos, deveres e tarefas de determinação, envolvendo a especificação com conteúdo de cada cargo dos métodos de trabalho e das relações com os demais. Lembrando que Chiavenato (2002) ainda coloca que no modelo de

recursos humanos, as prescrições quanto ao desenho do cargo não são baseadas nas pressuposições da estabilidade dos objetivos e processos organizacionais. Ele considera que o projeto do cargo é dinâmico, amplia e enriquece a tarefa.

3.3 Métodos de Avaliação de Cargos

A avaliação de cargos é um termo genérico que engloba um número de técnicas por intermédio das quais se aplica critério comum de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, eqüitativa, justa e aceitável de cargos (CHIAVENATO, 2002). A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é simplesmente uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática.

Na visão de Pontes (2002, p. 155) “avaliação é estabelecida 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 sua importância”. Nisto uma vez ordenado o cargo de cada colaborador, será mais eficaz a tomada de decisão com relação ao salário de cada membro da equipe, bem como, identificação de seu desenvolvimento.

Observa-se, desta maneira, que a importância de cargo segue uma ordem para poder assim administrar o departamento com êxito, uma vez que Paschoal (2001) explica que a determinação da importância de cada cargo gera um ordenamento ou hierarquização dos cargos em ordem de valor que, associada a uma tabela de salários esquematiza toda a remuneração.

Paschoal (2001), ainda coloca que a:

“Prática e a ciência tem demonstrado as grandes vantagens do trabalho em grupo, e uma vantagem extraordinária refere-se ao processo de química mental, através do qual as mentes que se unem para realizar um propósito fundem-se numa outra mente, cuja capacidade de realização

ainda não foi suficientemente investigada.”(PASCHOAL,2001, p 55)

Pode-se descrever como outra vantagem a mudança de comportamento que se processa nas pessoas quando tem que enfrentar várias opiniões. Paschoal (2001) também afirma que para um indivíduo fazer valer a sua opinião perante um grupo, essa opinião precisa estar bem fundamentada. Além disso, a convicção e a firmeza demonstradas na defesa de certas posições pouco defensáveis, quando feita de indivíduo para indivíduo, costumam desmoronar quando submetida a um grupo.

Entretanto, para que o resultado seja efetivamente eficaz, deve-se organizar a participação das chefias, criando um ou mais comitês fixos com membros provenientes das diversas áreas da organização. E ainda, as avaliações devem ser feitas individualmente para evitar que membros mais influenciáveis sejam induzidos por outros membros.

Assim, a avaliação de cargos é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização. No sentido estrito, a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais, ou seja, as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa a fim de permitir uma distribuição eqüitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade. (Anexo I)

3.4 Administrando Planos de Incentivos

Para Chiavenato (2002), a questão fundamental dos incentivos é servir a todos os empregados da organização. Para que os incentivos sejam percebidos como úteis e eficazes, eles precisam adequar-se ao perfil de cada funcionário. A utilidade e a eficácia de um plano de incentivos depende disso. Daí a forte tendência em flexibilizar os incentivos. Cada pessoa tem necessidades diferentes e que mudam conforme o tempo. Muitos incentivos podem ser extremamente úteis para uma pessoa e inúteis para outra. E isso muda com o crescimento e a história de cada pessoa.

Um programa de incentivos atende normalmente a dois objetivos: o da organização e dos indivíduos. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução de estresse. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho (MARRAS,2000).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 311), afirmam que um “programa de incentivos do funcionário deve basear-se em objetivos específicos. Os objetivos que uma empresa estabelece dependerão de vários fatores: tamanho e localização da empresa, grau de sindicalização e lucratividade, e os padrões da indústria”, sendo que os mais importantes destes objetivos devem ser compatíveis com o plano de remuneração estratégica da empresa, inclusive com filosofias e políticas.

Em síntese, os principais objetivos da maioria dos programas de incentivos são caracterizados como fator para aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho, atender aos requisitos de saúde e segurança, atrair e motivar os funcionários, reduzir a rotatividade e manter uma posição competitiva favorável. Porém, deve-se observar que estes objetivos devem ser considerados dentro do esquema de contenção de custos, que é uma questão importante nos programas atuais.

3.4.1 Planos de Incentivo Individual

No mundo competitivo de hoje, a palavra flexibilidade descreve o cerne de planos de incentivos individuais, ou seja, a tecnologia, as tarefas e os deveres do cargo e ou as metas organizacionais, têm impacto na escolha dos programas de pagamento de incentivo da organização. Os pagamentos de incentivo podem ser determinados pelo número de unidades produzidas pelo cumprimento de metas de desempenho específicas ou pela melhoria da produtividade da empresa como um todo.

Chiavenato (1999), acredita que os incentivos procuram atender às necessidades individuais das pessoas proporcionando uma vida pessoal, familiar e

de trabalho mais tranqüila e produtiva. Visam proporcionar condições para que a pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades de trabalho.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), os incentivos individuais podem ser divididos em:

a) *Trabalho por produção*: caracteriza-se por um dos planos mais antigos.

Neste plano os funcionários recebem certa quantia por unidade produzida e sua remuneração é pelo número de unidades produzidas durante um período.

b) *Plano de tempo padrão*: que estabelece taxas de incentivos com base em um tempo padrão, predeterminado para concluir um trabalho. Se os colaboradores terminaram o trabalho em um tempo menor do que o esperado, o pagamento deles ainda se baseia no tempo-padrão para o trabalho multiplicando por seu valor por hora. Embora os planos de tempo-padrão possam motivar os funcionários a produzirem mais, as empresas devem assegurar que a manutenção do equipamento e a qualidade do produto não sejam afetadas à medida que os funcionários procuram realizar seu trabalho com mais rapidez, para obter uma renda adicional.

c) *Bônus*: é o pagamento de incentivo a um funcionário, creditado usualmente no final do ano, que não se incorpora ao salário do funcionário. Tem a vantagem de proporcionar uma remuneração extra aos funcionários por fazerem um esforço maior, ao mesmo tempo que mantêm para os funcionários a segurança do salário normal.

d) *Pagamento por mérito*: estabelece uma ligação entre o aumento do pagamento-base e a maneira como o funcionário desempenha seu trabalho. Normalmente, o aumento por mérito é dado ao funcionário que atingiu determinado padrão de desempenho objetivo. Aumentos por mérito podem motivar se os funcionários perceberem sua relação com o desempenho exigido para que eles ocorram.

e) *Incentivos de vendas*: o entusiasmo e o impulso exigidos na maioria das atividades de vendas impõem que os funcionários estejam altamente motivados. O fato, bem como a natureza competitiva das vendas, explica por que os incentivos

financeiros são amplamente usados para vendedores. A fonte de motivação de planos de incentivo irá capitalizar a colaboração e a confiança. A motivação é extremamente importante para os funcionários de perto, devem exercer alto grau de autodisciplina.

f) *Remuneração de executivos*: uma das principais funções dos planos de incentivo para executivos é motivá-los a desenvolver e a usar capacidades e empenhar o máximo possível suas energias na consecução dos objetivos da empresa. Os planos de incentivos devem ainda facilitar o recrutamento e a retenção de colaboradores executivos competentes, permitindo-lhes acumular um patrimônio financeiro.

Desta maneira, relata-se que os planos de incentivos são compostos de um pacote de incentivos adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades. Os objetivos de um plano de incentivo é satisfazer o colaborador de forma individual, econômico e socialmente.

3.4.2 Planos de Incentivos de Grupo

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 294) “a ênfase na redução de custo e na gestão de qualidade total tem levado muitas empresas a implementar uma variedade de planos de incentivo de grupo”. Os planos de grupo permitem aos funcionários compartilhar os benefícios da melhoria da eficiência obtida pelas principais unidades da empresa ou por várias equipes de trabalho individuais. Esses planos incentivam o espírito da colaboração, ou seja, em vez do individualismo, entre todos os colaboradores e os recompensam por sua contribuição total à empresa. Esses aspectos são extremamente convenientes quando as condições de trabalho dificultam ou impossibilitam a avaliação do desempenho individual.

A seguir, destacam-se modelos de planos de incentivos em grupo (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003):

1) *Remuneração de equipe*: à medida que a produção se torna mais automatizada, que o trabalho de equipe e a coordenação entre trabalhadores passam a ser mais importante que as contribuições dos envolvidos indiretamente na

produção ou em tarefas de serviço têm aumentado os incentivos para equipes tem se tornado mais populares. Estes planos recompensam os membros de equipe com uma bonificação de incentivo quando padrões de desempenho estabelecidos de comum acordo são atingidos ou superados. Além disso, o incentivo estabelece um clima psicológico que estimula a colaboração de equipe.

2) Planos de incentivo de participação nos resultados; são programas de empresas destinados a aumentar a produtividade ou a diminuir os custos de pessoal e a compartilhar lucros com os funcionários. Esses planos baseiam-se numa fórmula matemática que compara padrões de desempenho com a produtividade real durante dado período. Isto é, um aumento na produtividade normalmente é ganho quando uma produção maior é obtida com insumo menor ou igual e uma produção é igual é obtida com menos insumo.

3) O plano *scalon*¹; O plano requer boa gestão, liderança, confiança e respeito entre funcionários e gerentes e em tornar decisões responsáveis. Ele pode resultar no aprimoramento da eficiência, na lucratividade para a empresa, na estabilidade no emprego e na alta remuneração dos funcionários.

4) Plano *Rucker*²; inclui apenas trabalhadores da produção, mas pode ser expandido para abranger todos os funcionários. Neste plano, as comissões são formadas para estimular e avaliar sugestões dos funcionários. O Plano *Rucker* usa uma estrutura participativa bem menos elaborada, ou seja, o incentivo financeiro baseia-se na relação histórica entre os ganhos totais de funcionários operacionais e o valor da produção que os funcionários criam.

3.4.3 Planos de Participação nos Resultados da Empresa em Desenvolvimento

Os planos de participação nos resultados da empresa diferem dos planos de participação nos resultados individuais e de grupo, no sentido de que todos os funcionários de uma empresa recebam pagamentos dentro do plano.

Os planos de incentivo da empresa recompensam os funcionários com base no sucesso da empresa num período extenso de tempo, normalmente um ano,

mas o período pode ser mais longo.

Os planos de incentivo buscam criar uma cultura da propriedade, incentivando uma filosofia de colaboração e de trabalho de equipe entre todos os membros de uma empresa. Os planos de incentivo de empresa mais comuns incluem divisão de lucros, opções de participação e planos de compra de ações por funcionários (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003).

3.5 Conceito de Salário/Remuneração

De acordo com teóricos, a remuneração pode ser definida como uma espécie de recompensa externa ao indivíduo que estimula comportamentos e motiva o trabalho. Quando estruturado com a participação e de acordo com as expectativas dos funcionários, um sistema de remuneração pode gerar, entre outras conseqüências, motivação, comprometimento, espírito de equipe e o alcance de metas e resultados.

“Para Willian Werther, remuneração,” é o que os empregados recebem em troca do seu trabalho.” (apud COPELLI, 2005, p.1).

Para Araújo (2006), “remuneração é o ato de recompensar em pagamento o serviço prestado por alguém.”

Pode-se concluir que remuneração, é o pagamento de um salário em troca de trabalho prestado.

Já para Dynamo (2004),

“Sistema de remuneração é um conjunto de programas e de práticas que visa encorajar e reforçar empenhos, comportamentos e ações necessárias para o sucesso corporativo. Seu objetivo prioritário é o de gerar um padrão de conseqüências positivas para o esforço de trabalho, onde, na terminologia da psicologia, conseqüência é tudo aquilo que acontece ao indivíduo em decorrência de determinada ação ou conduta. Segundo o que se denominou de “teoria da expectância”, a motivação individual é função de duas expectativas: i) o esforço produz performance; ii) performance resulta em algum tipo de recompensa.” (DYNAMO 40, 2004, p.1.)

Para Chiavenato (2004),

“Remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.”(CHIAVENATO, 2004, P 167)

Chiavenato acredita ainda, que a remuneração é constituída de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra:

□-□Remuneração Básica que é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho,

-□Incentivos Salariais que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados;

- □Benefícios que são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes esses programas são quase sempre denominados remuneração indireta.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.92), os modelos de remuneração têm crescido devido à necessidade das empresas e são classificadas da seguinte forma:

- Remuneração funcional ou tradicional: determinada pela função e ajustada ao mercado, conhecida como Plano de Cargos e Salários, e as empresas que o utilizam tendem ao conservadorismo e à inércia;

- Salário indireto: compreendem benefícios e demais vantagens;

- Remuneração por habilidades: desloca o foco do cargo ou função para o indivíduo. Assim as habilidades passam a determinar a base da remuneração;

- Remuneração por competências: enquanto a remuneração por habilidades é aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos

demais níveis da organização. Aplica-se para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso;

- Previdência complementar: é um complemento da remuneração que tem atraído empresários e executivos;

- Remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo;

- Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores;

- Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Tem sido utilizada com grande freqüência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos.

Bohlander, Snell e Sherman (2003), afirmam que remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. Portanto, o pagamento é uma consideração importante na gestão de recursos humanos porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços.

Destaca-se ainda que os sistemas de remuneração modernos podem proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

3.6 Gestão do Conhecimento

A criação do conhecimento organizacional é o elemento chave que diferencia uma organização de outra. A melhoria da qualidade de produtos e de serviços é uma resultante de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, de forma associada à aplicação de ferramentas e de

metodologias de qualidade. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional significa a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. O sucesso competitivo, portanto, decorre da capacidade de criar um novo conhecimento.

Lembrando que para implantar a gestão do conhecimento, o primeiro passo é definir critérios para escolher que tipo de conhecimento a empresa deseja obter e qual a forma de consegui-lo e distribuí-lo. Em muitos casos, apenas umas frações do conhecimento disponíveis podem ser sistematicamente capturadas e distribuídas. Assim, a seleção é crucial (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Além disso, uma parte considerável do conhecimento da organização é tácita, isto é, não foi articulado ou tornado explícito, ou não está ainda no nível verbal e não se presta a ser descrito ou traduzido em categorias formais e codificadas.

Portanto, coloca-se que o objetivo básico da gestão do conhecimento é fornecer a capacidade intelectual da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio. Isto é, gestão do conhecimento é uma forma de organizar e administrar o conhecimento de qualquer organização, a ponto que esse conhecimento possa estar ao alcance de seus profissionais e possa ser usado como vantagem competitiva.

Sintetizando, a importância da gestão do conhecimento, para o tema abordado, por ser um conjunto de estratégias feitas para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, objetivando auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão. Conclui-se que a gestão do conhecimento é extremamente importante para a dinâmica do processo de inteligência competitiva, por meio dela, os fluxos informais são trabalhados e permitem as pessoas da organização uma interação e um compartilhamento de informação e conhecimento.

3.7 Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho

A partir da análise do estudo da literatura sobre o tema, percebe-se que embora cada época apresenta um enfoque diferente para conceituar qualidade de vida no trabalho, uma característica comum a todos é o fato de que os interesses dos indivíduos e das organizações caminham juntos. Isto é, “quando melhora a satisfação do trabalhador melhora da mesma forma a produtividade da empresa” (FERNANDES, 1997, p. 43).

Segundo Boog (2002, p. 406), a definição para Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, “é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho”, visando atender escolhas de bem-estar das pessoas que atuam em uma empresa, unidade de negócio ou setor específico. Pode-se considerar a QVT como um conceito amplo e interdisciplinar que envolve contribuições de diversas ciências.

A Qualidade de Vida no Trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade (CHIAVENATO, 1999). Ainda, conforme o autor, a QVT tem sido utilizado como indicador das experiências humanas no local de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho.

O conceito de QVT implica um profundo respeito pelas pessoas. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isto significa que para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total nas empresas depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. A QVT envolve vários fatores (CHIAVENATO, 1999):

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;

- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de decidir;
- As possibilidades de participar.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta as atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: "motivação para o trabalho, adaptabilidade à mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças" (CHIAVENATO, 1999, p. 392).

A qualidade de vida enquanto elemento de análise do bem-estar aparece de alguma forma associada ao trabalho de grupos e de indivíduos, conscientes dos problemas sociais que se tem conhecido nas últimas décadas, associados à atual opção de desenvolvimento das sociedades. A qualidade de vida é uma discussão de natureza econômica, social, cultural e política, constituindo o seu discurso uma linha de pensamento em conflito com o discurso tradicional.

Chiavenato (1999) considera que, embora qualidade de vida seja considerada por diversos autores como conceito abstrato, difícil de operacionalizar, ela equivale a "bem-estar" no domínio social; a "status de saúde", no domínio da medicina; a nível de satisfação, no domínio psicológico. Para ele, apesar da dificuldade com a qual se depara ao definir a expressão, não é difícil concluir que qualidade de vida não é sinônimo de qualidade de ambiente, de quantidade de bens materiais, nem de saúde física. Distingue-se também de satisfação ou felicidade e não se reduz a condições externas de vida ou responsabilidade pessoal. Não se pode transformá-la em uma questão interna ou externa, mas tem-se de admitir que é impossível separar o indivíduo de sua interação com o meio.

3.7.1 Importância da QVT para o bom funcionamento das Organizações

A sociedade e os consumidores vêm gradativamente aumentando as exigências de qualidade no relacionamento com as corporações, ou seja, em busca de melhor entendimento e melhor suporte técnico. As empresas que não têm preocupação com a qualidade entre seus objetivos organizacionais correm sério risco de desaparecer do mercado (BOOG, 2002).

Desta maneira, existe uma crescente consciência ou percepção da importância de QVT para o administrador, independentemente de sua área de atuação ou nível de formação; o chão de fábrica é o tradicional alvo de programas de saúde ocupacional e de segurança no trabalho. “Atualmente, no entanto, QVT passa a englobar outras categorias de colaboradores, incluindo gerência e alta direção” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p. 147).

De acordo com Limongi-França (2003), embora, historicamente, QVT esteja mais associada a questões de saúde e segurança no trabalho, seu conceito passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.

Há grande crença de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações, embora ainda exista pouca cultura quanto às métricas hoje existentes. A associação entre QVT e produtividade é aceita pela grande maioria dos administradores. É uma associação imediata e positiva. Observa-se que em muitas organizações ainda prosperam métodos de gestão pouco afeitos à QVT. Entre a percepção do administrador e as práticas reais existe uma lacuna, o que é reforçado pela idéia de que muitos empregadores são vistos como refratários à QVT. Maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno, maior comprometimento, fidelidade à empresa e atração pelos benefícios são os elementos que mais contribuiriam, essa ordem, para a percepção da produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.147).

Comenta-se, desta forma, que entre os administradores, é praticamente unânime a consideração de que QVT é um tema significativo. Consideram um

elemento de sustentabilidade empresarial. No entanto, um grupo reduzido não percebe seu valor para a melhoria das condições de trabalho, em parte por não conhecer o verdadeiro significado e o alcance do conceito.

Na visão de Fernandes (1997, p. 37), “é evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas e que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela tecnologia da QVT”. Entretanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo, que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais. Isto porque, os programas de Qualidade Total exigem pessoas que "saibam fazer", ou seja, acima de tudo que "queiram fazer" mais e melhor, precisam contar com empregados satisfeitos. Isto é, mais do que nunca as empresas têm que ser competitivas e para tal têm que se preocupar com as pessoas, porque é através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa que os resultados serão atingidos com sucesso.

Ainda, de acordo com Limongi-França (2003, p. 146), “os aspectos positivos de QVT são percebidos pelos executivos de recursos humanos, majoritariamente, na área organizacional, com ênfase no aumento de produtividade, na competitividade, nos resultados e imagem da empresa e na qualidade dos processos e produtos”. As camadas biológica, psicológica e social aparecem equilibradas em termos de aspectos positivos, com destaques para, respectivamente, as questões de redução de doenças, satisfação interna e consciência e politização dos empregados.

Com isso, a conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo seja na organização e fora dela. Dependem de sua auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social e, acima de tudo, de sua postura na transformação da realidade e da consciência de seus direitos e deveres. Ressaltando que o presente tema desenvolvido de cargos e salários a qualidade vida vem em decorrência da satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa.

3.8 Planejamento de Carreiras

Uma das características mais marcantes do mundo atual é o elevado grau de

internacionalização da economia. Nesse contexto, competitividade constitui palavra-chave, pois só terão condições de se integrar nesse cenário, países cujas economias possuam essa peculiaridade, vale lembrar, apresentem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade e com custos reduzidos e que revelem flexibilidade para, com rapidez, criar produtos novos ou alterar as características dos já existentes, em resposta a demandas em permanente e acelerada mutação.

Com essa nova realidade surgem exigências adicionais para os países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, que tem que se adequar a nova ordem do mundo se preocupando cada vez mais em qualidade e produtividade.

Isso exige que as organizações preparem seus funcionários para alcançar as novas metas do mercado alinhadas a missão da empresa, além de deixar seus funcionários cada vez mais motivados e satisfeitos.

Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela empresa, torna-se necessário a geração de oportunidades de crescimento profissional, através de um plano claro de ascensão profissional.

Na tradição da administração de cargos e salários, o empregado dificilmente conhecia suas oportunidades dentro da organização, tudo era confidencial (salários, plano, descrições de cargos, trajetórias de carreiras, etc), na nova ótica da administração de cargos e salários o programa deve ser de pleno conhecimento de todos, o que continua confidencial é somente os salários individuais.

As vantagens Segundo Pontes (2002) do planejamento de carreiras são:

- Contribuir, mediante o crescimento dos empregados, para que a organização atinja níveis elevados de qualidade e produtividade, no trabalho que realize,
- Motivar os empregados, na busca de maior competência Técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades),
- Encorajar os empregados, na exploração de suas capacidades potenciais,
- Propiciar a ascensão do empregado, na empresa,
- Alterar as necessidades internas do preenchimento de vaga, através do recrutamento interno,
- Proporcionar maior integração do empregado na empresa, através da

perspective do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*,

- Criar condições, para que os empregados atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais,
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os empregados tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

O desenvolvimento do empregado nas carreiras é resultado da conjunção dos dois principais fatores, disposição do profissional para se qualificar e oportunidades, pode o empregado delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

Ao delinear um plano de carreiras, pelo menos duas estruturas são possíveis. Uma através de Cargos compondo trajetórias de carreiras e outra através de Segmentos de Carreiras, onde o enfoque principal é o indivíduo; essas duas estruturas, ainda contemplam vários tipos: por Linha Hierárquica, em Y, por Linha de Especialização, por Linha Generalista e Mista.

Na estrutura através de cargos ele se origina através do próprio plano de cargos e salários, neste caso o empregado tem seu crescimento através do exercício crescente de cargos.

Na Estrutura através de Segmentos de Carreiras, se origina através do delineamento em segmento de carreiras, o cargo é apresentado de forma ampla e genérica, neste caso o cargo é referencial, podendo inclusive, sua nomenclatura ser substituída por segmento. Neste caso o importante não é o cargo ocupado e sim a capacitação do indivíduo.

3.9 Participação nos Lucros e Resultados

Como informação histórica, a distribuição de lucros já estava prevista desde a Constituição de 1946 com um preceito constitucional legitimando a distribuição dos lucros. Apesar de se apresentar como tema constitucional desde esta época, a aplicabilidade da distribuição de lucros começou a ser amplamente divulgada apenas em 1994, com a edição da Medida Provisória – MP 794/94.

A partir deste momento é que o tema começou a se destacar no mercado de trabalho brasileiro em função da necessidade de aumento de produtividade e da competitividade das empresas nacionais.

No entanto, o assunto ainda não estava regulamentado por lei específica, e esta participação era considerada como remuneração, sobre a qual insidia todos os encargos trabalhistas e previdenciários.

Estes encargos representavam cerca de 50% (cinquenta por cento) do total da remuneração paga ao trabalhador, ou seja, se a empresa distribísse 2 (dois) salários nominais como participação, o empregado receberia somente 1 (um) salário, uma vez que outro correspondia aos encargos trabalhistas e previdenciários.

Não obstante, a jurisprudência começou a entender a prática no pagamento da participação como “direito da habitualidade”, ou seja, mesmo a empresa não obtendo lucro em determinado ano, poderia esta ser obrigada ao pagamento da participação, face a habitualidade do pagamento em anos anteriores em virtude dos lucros obtidos.

Esta forma de remuneração ou de recompensa pelos resultados atingidos, é na verdade fruto da participação efetiva dos trabalhadores e a estes devem ser revertidos sem nenhum encargo.

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa está prevista no artigo 7º, inciso XI, da Constituição Federal de 1988.

Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social.

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

A lei 10.101 de 19.12.2000 passou a regulamentar finalmente a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, conforme abaixo, na íntegra:

LEI No 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o PRESIDENTE DA REPÚBLICA adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art.1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7o, inciso XI, da Constituição.

Art.2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art.3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art.6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art.7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória no 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art.8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

Por ser uma lei relativamente nova, quando se fala em participação nos lucros ou resultados, ainda há empresários que receiam em ter de compartilhar informações

consideradas sigilosas ou ter que compartilhar a administração da empresa com os empregados.

O pensamento de alguns empresários ainda é que se a empresa chegou até onde chegou, foi por intermédio de sua administração. Então, por que tenho que dividir os lucros com os empregados. Se eu dividir, o que estarei ganhando a mais com isso?

Apesar do inciso XI da Constituição mencionar “participação na gestão da empresa” por parte dos empregados, a Constituição menciona também “excepcionalmente”, ou seja, caberá ao empresário, a decisão pela participação ou não na gestão.

Isto não indica que a não participação na gestão consiste na não participação dos lucros ou resultados, ou seja, o empresário poderá optar pela participação dos empregados nos lucros, mas assegurar somente para si, a gestão da empresa.

3.9.1 Negociação

De acordo com a lei, a PLR será objeto de negociação entre as partes as quais estabelecerão os objetivos a serem alcançados, a definição das ações e a avaliação dos resultados atingidos.

O princípio fundamental do programa é o envolvimento das pessoas e a adoção de políticas de incentivos ao trabalho em equipe, a interação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa, o desenvolvimento e a valorização das pessoas que trabalham na empresa.

Assim, a aprovação de um programa como este poderia surgir basicamente por três fontes:

3.9.2 Convenção Coletiva

A Convenção Coletiva é a negociação entre o Sindicato Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores da categoria profissional de maior representação na empresa.

Como sabemos, uma decisão por força de Convenção Coletiva de Trabalho abrange todas as empresas vinculadas àquela categoria profissional. Isto poderia ser uma desvantagem considerando que as empresas possuem estruturas diferentes, faturamentos diferentes e uma negociação originada desta fonte, poderia prejudicar o objetivo de um programa como este, por “engessar” uma proposta para todas as empresas.

Assim, se o resultado firmado na Convenção Coletiva entre o Sindicato Patronal e o Sindicato dos Trabalhadores fosse a participação dos empregados sobre o lucro a ser alcançado, mas que para determinada empresa o ideal seria estabelecer a participação resultante das metas de produção, esta empresa perderia uma ferramenta importante na negociação com seus empregados, pois estaria obrigada a seguir a Convenção estabelecida pelo Sindicato.

3.9.3 Acordo Coletivo de Trabalho

O Acordo Coletivo de Trabalho é o resultado da negociação feita entre a empresa e o sindicato dos trabalhadores. Os empregados, opcionalmente e por representação, podem acompanhar esta negociação.

A negociação originada desta fonte, os empregados são representados pelo sindicato, ou seja, a empresa negocia diretamente com o sindicato e o resultado desta negociação será aplicada como forma de participação dos empregados nos lucros ou resultados, o que poderia trazer descontentamento aos empregados, caso o acordo não atendesse seus objetivos.

3.9.4 Comissão de Negociação

A Comissão de Negociação é a fonte que recomendamos como a mais indicada para se estabelecer esta negociação. Nesta forma de negociação farão parte a empresa, os representantes dos trabalhadores e os representantes do sindicato da categoria. Assim, cada empresa poderá estabelecer seu programa levando-se em consideração sua realidade de mercado e de acordo com suas possibilidades financeiras atuais e previstas.

Os representantes dos trabalhadores são escolhidos por eles, democraticamente, para estabelecer uma comunicação direta do que está sendo negociado, reivindicando em seus nomes, acatando propostas das partes e estabelecendo consensos para a implantação do programa.

Os representantes dos sindicatos geralmente são os próprios representantes já existentes em cada empresa, se houver, ou os escolhidos conforme a categoria profissional preponderante.

Este é um processo em que se exige bastante maturidade das pessoas, precisamente dos empregados e dos representantes sindicais, os quais deverão pensar não só na possibilidade do aumento de suas remunerações mas e principalmente, na garantia da competitividade da empresa.

Os empregados só existem porque as empresas existem, ou seja, sempre que a empresa perder, os empregados também perderão. Não se pode pensar em aumentos salariais altos ou estabelecer programas de distribuição de lucros inconseqüentes baseados em faturamentos aparentemente bons num primeiro momento, pois em momentos de desvantagens ou de dificuldades das empresas, estes aumentos podem tornar-se um pesadelo.

A legislação trabalhista atual é bastante rígida onde a questão salarial é praticamente intocável e a conseqüência disso é que nos momentos de “baixa” das empresas a “válvula de escape” para redução de custos invariavelmente acaba sendo a demissão de empregados.

Por isso a adoção de um programa em que haja o ganha-ganha em relação ao capital e o trabalho é importantíssimo, mas deve-se levar em consideração que as empresas precisam continuar investindo nos recursos materiais e humanos, garantindo competitividade em relação a preço, qualidade e inovações entre outros. Tudo isto só é possível se o lucro não for comprometido.

A participação nos resultados ou nos lucros das empresas é com certeza uma das formas mais simples de garantir a cooperação e o comprometimento dos

empregados na melhoria da competitividade da empresa, além de ser um diferencial por parte da organização para reter os seus talentos.

3.9.5 Periodicidade de Pagamento

A lei estabelece que a participação nos lucros ou resultados não poderá ocorrer em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

Normalmente o prazo de vigência dos acordos de programa de participação tem sido de um ano, ou seja, a cada ano deve ocorrer uma nova negociação, podendo ser revistas as metas, os critérios adotados, o aumento ou redução da participação em razão dos resultados apurados no ano anterior, enfim, poderá sofrer as adequações necessárias para se manter o equilíbrio da empresa frente ao mercado de trabalho.

Embora a lei estabeleça a periodicidade nunca inferior ao acima indicado, há empresas que arbitrariamente efetuam pagamentos mensais de participação. Este tipo de procedimento poderá acarretar problemas sérios para a empresa, pois pode descaracterizar o a participação, não se beneficiar das isenções dos encargos sobre o valor pago e ainda haver a possibilidade de incorporação salarial pela habitualidade no pagamento.

3.9.6 Metas Baseadas em Lucros ou Resultados

A participação nos lucros ou resultados pressupõe o estabelecimento de metas e estas sejam atingidas ao final do período para que os empregados possam gozar do recebimento da participação.

As empresas que pagam a participação sem estabelecer metas, seja por produtividade ou por resultado, tendem a desvirtuar o princípio do programa estabelecido por lei. Não obstante, ocorrendo o pagamento sem metas ou sem a legitimação por parte da comissão, não irá corresponder às expectativas dos empregados uma vez que estes desconhecem os motivos do prêmio pago, não

gerando o comprometimento dos mesmos para manter a competitividade da empresa no mercado.

Assim, podemos entender estas metas sob dois aspectos:

a) Metas por Participação nos Lucros: são metas definidas por uma das fontes citadas anteriormente e definidas no programa de participação, que visa especificamente, o lucro da empresa, independentemente de atingir eventuais metas individuais ou por grupo.

b) Metas por Participação nos Resultados: são metas definidas no programa de participação, que visa além do lucro, outras metas como produtividade, qualidade, faturamento, redução de perdas entre outras. Nesta forma de participação, a empresa poderá estabelecer, por exemplo, metas de qualidade para determinado grupo, onde sendo atingida as metas, independentemente de lucratividade ou não, haverá a participação nos resultados.

No processo de implantação do programa algumas empresas poderão ter, a princípio, dificuldades em mensurar indicadores de qualidade e produtividade. Por isso, antes de qualquer definição, necessário se faz com que estas metas sejam “palpáveis”, os objetivos sejam definidos claramente de forma que o trabalho em equipe pelos grupos seja estimulado à medida que possam verificar e acompanhar o desempenho de seus resultados ao longo do ano.

Como mencionado, há que se ter uma definição clara dos objetivos os quais possam ser acompanhados através da divulgação por parte da empresa e como sugestão, pela própria comissão do programa através de reuniões mensais ou bimestrais, onde o comprometimento das pessoas, com o alcance e superação das metas e objetivos estabelecidos, seja confirmado à medida que esta superação se repita ao longo do período.

3.9.7 Comparativo por Metas de Participação

Diante das duas possibilidades de participação nos lucros ou resultados, em qual destes a empresa poderá adotar para implantação do programa?. Podemos comparar ambos e apontar algumas vantagens e desvantagens em estar se utilizando um ou outro.

O programa não precisa ser necessariamente engessado, pelo contrário, como pode ser renovado normalmente a cada ano, os padrões de desempenho sempre que alcançados, são sugeridos novos índices que possam estimular e propiciar melhorias constantes.

3.9.8 Participação nos Lucros

Vantagens

- Só haverá pagamento de participação se não houver prejuízo;
- Redução de custos;
- União de esforços para um objetivo comum;
- Menor pressão sobre os departamentos;
- Melhoria da qualidade;
- Os funcionários fazem sugestões de melhoria de qualidade e redução de custo.

Desvantagens

- Maior dificuldade para os empregados entender como atingir aquela meta de lucro estimado;
- O resultado positivo do esforço do trabalho por parte dos empregados pode ser superado pelos resultados negativos financeiros;

- Menor transparência para os empregados;
- Resultados divulgados são complexos para o entendimento dos empregados;
- Falta de caixa para pagamento da participação apesar do lucro como resultado (obteve lucro no resultado final, mas não há caixa para pagamento);
- Desmotivação por achar que o resultado foi incorreto ou pelo baixo valor da participação.

3.9.9 Participação nos Resultados

Vantagens

- Maior credibilidade no programa por parte dos empregados;
- Maior interação e fácil compreensão das informações;
- O empregado consegue visualizar melhor seu desempenho em relação à meta estabelecida;
- Permite alcançar objetivos específicos;
- Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos;
- Promove o espírito de equipe e o trabalho em grupo;
- Redução de custos;
- Promove inovações de processos e produtos melhorando a qualidade;
- Menor abertura de informações sigilosas;
- Minimiza a resistência a implantação do programa.

Desvantagens

- O pagamento de participação ocorre mesmo havendo prejuízo;

- Possibilidade de conflitos entre unidades em função da concorrência interna;
- Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou inatingíveis;
- Conhecimento específico para avaliação de resultados;
- Unidades menores para obter melhor controle.

Dicas relevantes para que o programa de participação dos lucros tenha sucesso:

- Os funcionários que se destacam pela competência e habilidades devem ser considerados na formação da comissão de negociação;
- Cabe ao empregador direcionar a negociação, pré-estabelecendo já na primeira reunião as possíveis formas da implantação de um programa;
- Estabelecer metas possíveis de serem atingidas e que o empregado possa contribuir diretamente, proporcionando maior motivação;
- As regras devem ser claras e objetivas de forma que os empregados possam entender e acompanhar gerando maior produtividade;
- O que foi estabelecido deve ser respeitado, pois mudanças repentinas durante o andamento do programa, provocam descrédito aos empregados;
- Procure limitar os valores de pagamento para não perder o controle ou gerar um desequilíbrio entre o resultado almejado pela empresa em relação aos valores pagos aos empregados. Baseie-se em resultados alcançados nos anos anteriores;
- O programa poderá prever pagamento proporcional do resultado caso as metas não sejam atingidas em sua integralidade, mas desde que superior a um percentual mínimo, por exemplo, 50% (cinquenta por cento);

- Procure premiar todos os níveis hierárquicos da empresa, de forma proporcional ao salário de cada um. Para não gerar um descontentamento, parte do total pode ser dividida igualmente entre todos e a parte restante de forma proporcional.
- O pagamento da participação em resultados também pode ser condicionado ao lucro da empresa, ou seja, pode condicionar uma meta de redução de desperdício ou prevenção de perdas a certo patamar de lucro.

4 PROBLEMATIZAÇÃO

Verificar de que maneira a implementação de um plano de cargos e salários pode melhorar as relações entre os colaboradores e a organização.

4.1 Hipóteses

- A implementação de um plano de cargos e salários na organização fará com que o colaborador se sinta motivado;
- A implementação do plano de cargos e salários irá diminuir o Turn-over dos colaboradores dentro da organização;
- A implementação de um plano de cargos e salários trará aos colaboradores benefícios não existentes na organização.

4.2 Pontos Fracos

- Pré-requisitos rigorosos: podem vetar pessoas capacitadas que não se enquadrem em algumas das fortes exigências requeridas.
- Limite de ocupação: as pessoas deverão procurar se enquadrar a esta nova realidade ou procurar outra organização que melhor se adapte à sua competência.
- Necessidade de permanente atualização do processo: para que os requisitos de cada posição estejam condizentes com a realidade mutante da organização.

4.3 Pontos Fortes

- Retenção de talentos: as pessoas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade (*turn-over*) de pessoal.
- Movimentação de pessoal eficaz e eficiente: dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas, promovidas para exercer tal função.
- Identificação do perfil necessário: não só voltado para as necessidades atuais da organização, mas também para as futuras necessidades.

4.4 Definições dos Objetivos

4.4.1 Objetivo Geral

Propor um plano de cargo e de salários que valorize o trabalho, promovendo a adequada repartição das verbas salariais, levando em consideração o perfil de competência profissional, preservando a consistência interna e ajuste aos níveis praticados no mercado.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Buscar embasamento teórico visando a remuneração do trabalho de forma clara e transparente de acordo com regras estabelecidas e com a legislação trabalhista vigente;
- Mapear parâmetros para desenvolvimento profissional;
- Propor a empresa pesquisada um plano de cargos e salários que seja adequado para realidade de sua atividade, proporcionando auxílio do desenvolvimento dos seus objetivos.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido através da disciplina de projeto em Administração, ao Centro de Pesquisa e Extensão em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciência Econômicas da Universidade Federal de Minas Gérias como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Negócios, e tem como objetivo propor a implementação da Administração Salarial de RH na Empresa X.

A pesquisa consiste na defesa de uma idéia com base em comprovações bibliográficas. É através da pesquisa que buscamos soluções para resolução de um problema.

Para muitos autores a metodologia da pesquisa científica envolve questões como problematização, construção de hipóteses, tipos ou modalidades de ações diferenciadas para a realização de pesquisas.

Gil (2002, p.18) define pesquisa como: "... procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos."

As definições sobre os tipos de pesquisa podem variar de acordo com os autores, mas a maioria classifica as pesquisas com base em seus objetivos.

A Metodologia de Pesquisa é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação a ser desenvolvida durante a realização do trabalho de pesquisa.

É através da metodologia que identificamos qual o tipo de pesquisa será realizado, o instrumento, o cronograma de aplicação da pesquisa, o tempo previsto, a equipe de pesquisadores e a divisão do trabalho, as formas de tabulação e cruzamento dos dados, ou seja, tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

5.1 Tipos de Pesquisa

No projeto de pesquisa da empresa distribuidora de medicamentos e material médico hospitalar utilizaremos os seguintes tipos de pesquisa:

5.1.1 Pesquisa Exploratória

Pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa exploratória se define também como uma maneira de buscar a constatação de algo em um organismo ou em um fenômeno.

5.1.2 Estudo de Caso

Estudo de caso é um método de abordagem de investigação em ciências sociais. Para Yin (1993), estudo de caso caracteriza-se por:

“Descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc. Quanto ao tipo de casos estudo, estes podem ser exploratórios, descritivos, ou explanatórios.”(YIN, 1993, p 56)

Gil (2002, p 20) descreve um estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Gil afirma ainda, “que essa modalidade de pesquisa é amplamente utilizada nas ciências sociais e biomédicas e que seus resultados, principalmente na área de biomédicas, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.” (GIL, 2002, p 20).

6 EMPRESA “X”

A empresa, objeto de nosso estudo foi fundado no ano de 1992, no interior de São Paulo como distribuidora de medicamentos e produtos voltados para a área da saúde. Passados alguns anos, começou a representar grandes laboratórios, aumentando seu leque de atuação.

Em 2005, foi inaugurada a filial na cidade de Belo Horizonte e em 2009 foi aberto um centro de distribuição de medicamentos na cidade de Poços de Caldas-MG.

Sua Missão é “Atender o mercado brasileiro do setor público e privado, buscando atendimento rápido, com qualidade de serviço, visando a satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa.” E possui como visão “ser líder em distribuição do setor público de medicamentos similares e genéricos, tendo em vista o desenvolvimento para o setor privado.”

Atualmente a organização possui mais de 5.000 clientes, 60 representantes comerciais em todo território Brasileiro, mais de 150 profissionais treinados, e 92 funcionários lotados na filial de Belo Horizonte.

A Empresa “X” atua em todo território brasileiro, com medicamentos de toda a linha de A a Z, sendo eles de referência, genéricos e similares, nos diversos grupos farmacológicos, medicamentos médico-hospitalares e produtos para saúde.

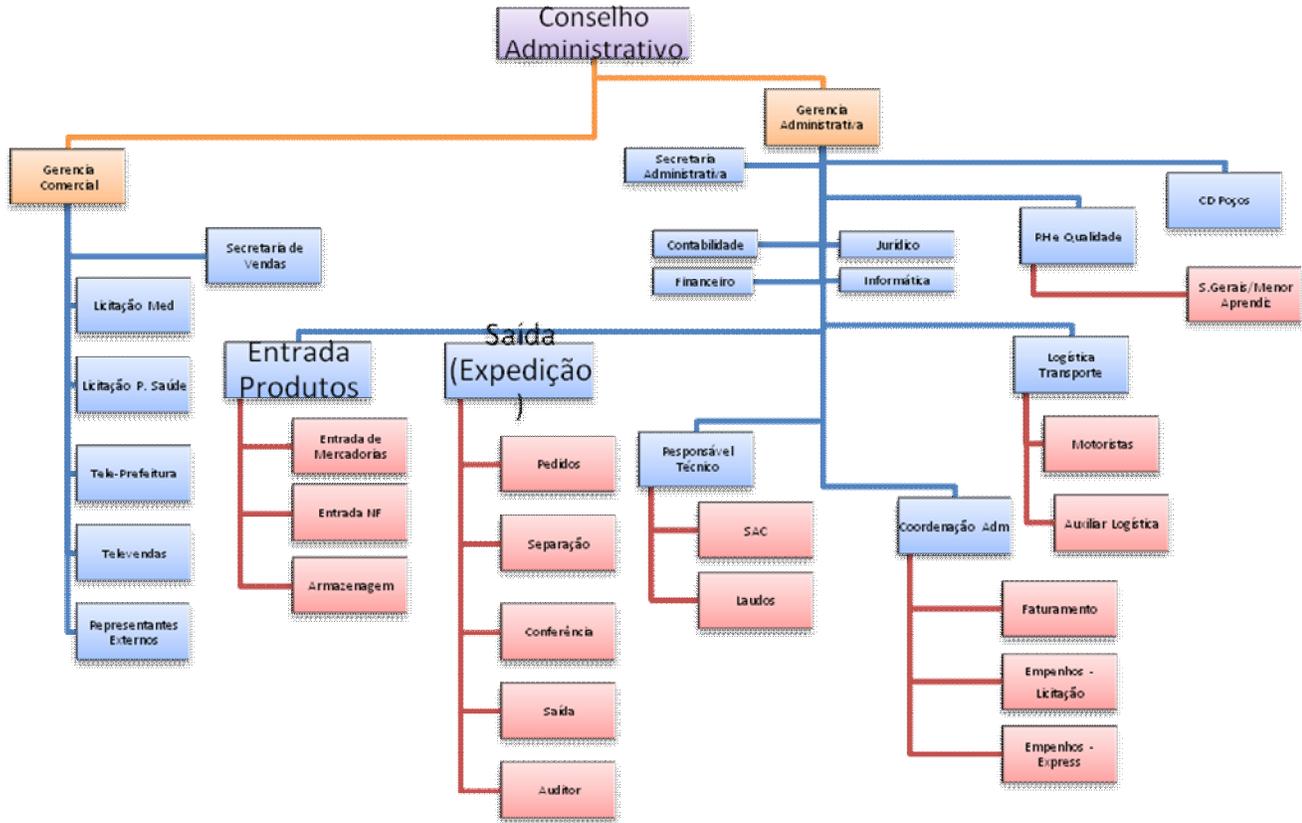
A Empresa “X” busca cumprir todas as legislações sanitárias vigentes, de acordo com a ANVISA _ Agência Nacional de Vigilância Sanitária, possui todos os medicamentos

e produtos comercializados registrados no Ministério da saúde, possui lotes de análise de todos os lotes comercializados, só utiliza transportadoras licenciadas e busca a qualificação de seus colaboradores, oferecendo treinamento de acordo com as normas específicas para recebimento, armazenamento, separação, conferência e expedição de todos os produtos.

O faturamento atual da empresa é de 300 milhões de reais ano, sendo que faturamento da unidade BH , objeto de nosso estudo é de é 100 milhões ano

A filial de Belo Horizonte possui 92 funcionários, é composta por um Conselho Administrativo, e duas gerências que são elas Gerência Administrativa e Comercial. Na gerência administrativa encontram-se setores como contabilidade, jurídico, financeiro, informática, RH, qualidade, almoxarifado, logística, faturamento e empenhos. Já na gerência comercial estão setores como licitação de medicamentos e produtos para saúde, tele-prefeitura, tele-vendas e representações.

6.1 Organograma



7 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A elaboração de um projeto de Plano de Cargos e Salários necessita ser bem fundamentado em cima dos objetivos específicos da organização a qual será implementado. É necessário que ocorra a valorização do trabalho através da distribuição de recursos, levando em conta os valores praticados no mercado, a realidade da organização, o perfil, o desempenho profissional e as contribuições individuais e coletivas dos colaboradores.

É necessário que o Plano de Cargos e Salários estimule o autogerenciamento da carreira profissional, remunere o trabalho de acordo com as regras de legislação vigente, estabeleça diretrizes para administração da remuneração, crie condições favoráveis ao desenvolvimento do trabalho, e melhore os resultados organizacionais como um todo.

De acordo com a bibliografia pesquisada e a análise do estudo de caso da Empresa X, acredita-se que a elaboração do projeto de Plano de Cargos e Salários para a Empresa X objeto de nosso estudo, necessita estar bem fundamentada em função dos objetivos que a organização pretende alcançar com sua implementação. É de suma importância, nortear os pontos fundamentais para sua execução, ou seja: definir os critérios que levam a organização a buscar a administração salarial na Gestão de RH, levantamento de custos, cronograma de execução, definir instrumentos de divulgação do plano, delinear as ações, monitorar as etapas implementadas, avaliar os resultados obtidos e corrigir as ações que não alcançaram os resultados esperados.

De acordo com apostila do SEBRAE intitulada “ Como definir Cargos e Salários dos Funcionários”, é importante dividir o plano em etapas:

Etapa 1 :Planejamento e Divulgação do Plano:

- Elaboração do Plano;
- Discussão do plano com as chefias/gerentes;
- Aprovação do plano;
- Divulgação do plano aos funcionários.

Etapa 2: Análise de cargos:

- Coleta de dados;
- Descrição dos cargos;
- Especificação dos cargos;
- Titulação dos cargos;
- Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais;
- Catálogo de cargos.

Etapa 3: Avaliação dos Cargos:

- Escola de cargos-chave;
- Formação do comitê de avaliação;
- Escolha do método de avaliação;
- Avaliação dos cargos-chave;
- Avaliação dos demais cargos.

Etapa 4: Pesquisa Salarial:

- Escolha dos cargos a serem pesquisados;
- Escolha das empresas;
- Elaboração do manual de coleta de dados;
- Tabulação dos dados;
- Análise dos resultados;
- Relato às empresas participantes.

Etapa 5: Estrutura Salarial:

- Cálculos da curva básica;
- Determinação do número de grau e/ ou níveis;
- Cálculo das amplitudes dos graus;
- Análise de sobreposição do grau;
- Nivelamento e critérios de mudança de níveis.

Etapa 6: Política Salarial:

- Salário de admissão;

- Promoção horizontal e vertical;
- Reavaliação de cargos;
- Reajustes salariais;
- Nível das aprovações.

Etapa 7: Política de Remuneração:

- Definição do pacote de benefícios;
- Formação da remuneração (salário + benefícios)

Etapa 8 : Carreiras Profissionais:

- Sucessão de cargos;
- Divulgação das carreiras aos profissionais;
- Programa de planejamento de recursos humanos;
- Programa de desempenho e potencial;
- Programa de treinamento e desenvolvimento.

A proposta da implementação da estrutura dos cargos será elaborada visando modificar cargos e funções inadequadas e a inserção de novos cargos de acordo a necessidade da organização. É nessa etapa, que irá ocorrer o levantamento de todas as funções e os níveis dos colaboradores que atuam dentro das organizações. O levantamento deverá buscar analisar os setores, seus colaboradores, suas funções e a padronização dos cargos.

Será utilizada a metodologia da matriz de pontuação, a qual visa identificar as características das funções e das pessoas e vinculá-las a pontos. Para cada função é estabelecido pontos dos quais são parâmetros, pois sendo atingido permitirá a promoção do indivíduo.

De acordo com a realidade financeira da organização, serão calculados os custos envolvidos na implementação do Plano de Cargos e Salários, visando minimizar os impactos que irão ocorrer na organização e entre seus públicos.

A divulgação do Plano é uma etapa de suma importância, pois gera conhecimento a todos os níveis hierárquicos da organização, e diminui especulações e possíveis crises

geradas pelas informações desconstruídas a respeito das mudanças.

A descrição de cargos, e o levantamento e a análise dos postos de trabalhos, serão subsídios para a elaboração do plano de Cargos e Salários. Junto com a avaliação de cargos, irá ocorrer uma pesquisa salarial, objetivando elementos de comparação entre a política de remuneração da organização e a política vigente pelo mercado. É necessário que ocorram pesquisas periódicas no mercado acerca dos salários e benefícios, evitando assim o *turn-over*, e possibilitando a conquista e retenção de maiores talentos.

Na determinação da estrutura salarial, será necessário fazer o cruzamento entre a avaliação de cargos e os resultados da pesquisa salarial, para que se possa analisar, avaliar e classificar os cargos através das estruturas da organização e determinação das atribuições, deveres e responsabilidade.

A relação detalhada das atividades é o que irá gerar as definições salariais capazes de atrair, motivar e reter colaboradores melhores preparados para exercerem funções determinadas.

Acredita-se que o sucesso da implementação da Administração Salarial na Gestão de RH, na Empresa X dependerá do entendimento dos gestores e dos colaboradores em relação ao que está ocorrendo, ao que se pretende alcançar e do comprometimento de todos os envolvidos no processo.

A política salarial definida e devidamente divulgada, poderá levar a organização a um maior crescimento mercadológico e abrir espaço para uma série de possibilidades, como gerenciamento de carreiras, valorização do colaborador e um novo posicionamento no mercado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise da pesquisa realizada para a realização deste trabalho, pode-se afirmar que o Plano de Cargos e Salários é considerada umas das metodologias de remuneração mais tradicional e bastante utilizada pelas organizações buscando a motivação e a recompensa de seus colaboradores.

Implantar e manter um Plano de Cargos e Salários exige tempo e uma mudança de postura que envolve os diversos níveis hierárquicos das organizações. O departamento de RH das organizações necessita estar apto a atuar de acordo com os objetivos que as organizações pretendem atingir, sem se esquecer de se adequar as necessidades de seus colaboradores. Acredita-se ser necessário definir uma política de RH que ajude os colaboradores a adquirirem novos conhecimentos e habilidades, buscando ações que evidenciem o reconhecimento da produtividade alinhado a estruturação do plano de carreira.

Diante desses novos padrões de operação, as organizações assumem uma importância sem precedentes nos últimos duzentos anos. Não se trata, agora, do simples processamento de informações, tal como tem sido requerido pela teoria de organizações. O conhecimento passa a ser o cerne de sua operação. Desta forma, a estrutura das organizações deve levar em conta as questões que se relacionam ao trabalho enquanto criador de conhecimento. Os novos agentes organizacionais devem prezar a criatividade, a informação e o desafio pela criação de novos conhecimentos.

As empresas de certa forma começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento. As empresas estão preocupadas cada vez mais com esse potencial escassez de capital intelectual. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, tem se voltado para recursos humanos e para Treinamento & Desenvolvimento em particular, na busca de alternativas.

Com isso, podemos ver que um plano de cargos e salários nas empresas é de grande importância, pois motiva seus colaboradores a contribuir com seu

conhecimento dentro da própria organização que se encontra inserido. Os colaboradores deixam de ser instrumentos organizacionais, e se tornam o principal recurso das organizações.

Na empresa explorada para realização deste trabalho, conclui-se que o plano de cargos e salários é de extrema importância, sendo que o mercado desta instituição é bastante fechado e praticamente não existe mão de obra qualificada no mercado. Atualmente investe-se muito em treinamentos e cursos específicos, porém há falhas na retenção dos talentos. É notado nas entrevistas de desligamentos que as pessoas gostam de trabalhar na instituição, porém por propostas insignificativas pela concorrência acabam pedindo desligamento em busca de uma colocação melhor salarial.

Visando esta dificuldade de retenção de talentos e a carreira destes profissionais, foi proposto a empresa um plano de desenvolvimento na carreira de seus funcionários, onde todos poderão buscar uma nova oportunidade dentro da própria organização.

RERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas. 2006.

BERGAMINI, C. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo C. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2002.

BRASIL. **Constituição (1967). Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 24 de janeiro de 1967**, na redação dada pela Emenda Constitucional n. 1 de 17 de outubro de 1969. Rio de Janeiro : Aurora, 1969

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília : Senado Federal, 1988

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11^o. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos na empresa**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COPELLI, Flávio. **Gestão da remuneração**. Administração da remuneração e benefícios. Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Passo Fundo: UPF, 2005.

DYNAMO 40. **Sistemas de remuneração**. Disponível em: <http://www.dynamo.com.br/cartas/carta40.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2010.

ENGELS, Friedrich. **“A humanização do macaco pelo trabalho”**. In: ENGELS, Friedrich. *A dialética da natureza*. 2.ed. . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

FRIGOTTO G, **A dupla face do trabalho: criação e destruição da vida**. In: **A experiência do trabalho e a educação básica**. Frigotto G. e Ciavatta M. (orgs.). Rio de Janeiro: DP&A, 2002 pp 11-27.

GEBARA, Ademir. **O mercado de trabalho livre no Brasil (1871-1888)**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um toque profissional. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: Pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HABERMAS, Jürgen. **Trabalho e Interação: notas sobre a filosofia do espírito de Hegel em lena**. In.: **Técnica e ciência como “Ideologia”**. Trad. Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 1997

HEGEL, George. **Filosofia Real**. México: Fondo de Cultura Económica, 1984

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**. (Disponível em: www.ibge.gov.br).

KNIHS, Denise Gonçalves. **Plano de cargos e salários: a percepção das empresas do setor têxtil de Brusque**. Brusque, 2006. 73f. Trabalho de Curso (Curso de Administração com ênfase em Recursos Humanos) – Associação Educacional do Vale do Itajaí-Mirim (Assevim), 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos e filosóficos e outros textos escolhidos**. São Paulo : Abril Cultural, 1978.

MARX, Karl. **O capital, crítica da economia política**. Livro I, Vol I, Livro II, vol. III e Livro III, vol. IV e V. São Paulo: Civilização Brasileira, 2006

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Carlos A. B. de; MATTOSO, Jorge E. L. (Org.). **Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. 2º. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PETTER, Josué Lafayette. **Princípios Constitucionais da Ordem Econômica: o significado e o alcance do art. 170 da Constituição Federal.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, p.153.

POCHMANN, Marcio. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século.** São Paulo: Contexto, 2002.

_____. **A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil.** São Paulo: Contexto, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários.** 9º. ed. São Paulo: Ltr, 2002.

RICCA, B.; Machado, P. **Automação e Desemprego.** São Paulo: Futura, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva:2005.

RIFKIN. Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** 8º. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999

SEBRAE. **Como definir cargos e salários dos funcionários.** Disponível em< <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>> Acessado em 01 de junho de 2010.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Cargos e salários.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002

SOUZA, Rúbia Mara de. **Desenvolvimento de cargos e salários como instrumento gerencial na empresa aruanã no município de sinop/mt.** Sinop: Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop, 2006.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro – LTC – Livros

Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7º. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 1993.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo.** 2 ed.revisada, São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo I

MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGO – GERAL	
Título do Cargo:	
Unidade:	
Descrição Sumária	
Descrição Detalhada	Frequência
<ul style="list-style-type: none"> • 	
Frequência: (1) Diária (2) Semanal (3) Quinzenal (4) Mensal (5) Trimestral (6) Anual (7) Outros	

ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Fator Instrução 2) Fator Conhecimento 3) Fator Experiência 4) Fator Esforço Mental e Visual 5) Fator Esforço Físico 6) Fator Segurança/Risco

7) Fator Complexidade e Iniciativa

8) Fator Condições de Trabalho

9) Fator de Responsabilidade por máquinas e equipamentos

10) Fator de Responsabilidade por Erros

11) Fator de Responsabilidade por Produtos e Matéria-Prima

12) Fator de Responsabilidade por Valores Numéricos

13) Fator Responsabilidade por Clientes (Interno e Externo)

14) Fator Responsabilidade por Supervisão

Data da elaboração: ____ / ____ / ____

Assinaturas

Ocupante do Cargo

Superior Imediato

Anexo II**MODELO DE CONVITE PARA PESQUISA SALARIAL**

Cidade-UF, 22 de outubro de 2008.

Razão Social da Empresa Patrocinadora

À

Razão Social da Empresa Participante

Prezado Sr. (nome),

Conforme contatos anteriores, estamos realizando a pesquisa salarial e gostaríamos da participação de vossa empresa para contribuir com este trabalho de relevante importância para nossa Política de Gestão Salarial. Em anexo, segue o material para coleta dos dados da pesquisa.

Ressaltamos que nossa empresa adota uma postura clara e transparente no que diz respeito aos compromissos éticos em nossos relacionamentos empresariais e reafirmamos que os dados das empresas não serão identificados na pesquisa, resguardando a confidencialidade das suas informações.

Ao terminarmos a pesquisa, enviaremos uma cópia com os resultados para seu conhecimento e apreciação.

Antecipando nossos agradecimentos pela sua colaboração, colocamo-nos à sua disposição para qualquer esclarecimento através do telefone (99) 9999-9999 com Sr.(a) (Nome) ou ainda através do e-mail nome@empresa.com.br.

Atenciosamente,

Nome do Gerente/Responsável

Cargo

Razão Social da Empresa