

**ADMINISTRAÇÃO
DE
CARGOS E SALÁRIOS**
Carreiras e Remuneração

1ª edição — 1987
2ª edição — 1988
3ª edição — 1989
4ª edição — 1990
5ª edição — 1993
6ª edição — 1996
7ª edição — 1998
8ª edição — 2000
9ª edição — 2002
10ª edição — 2004
11ª edição — 2006
11ª edição — 2ª tiragem — outubro, 2006
11ª edição — 3ª tiragem — abril, 2007
12ª edição — 2007
13ª edição — 2008
14ª edição — 2010
15ª edição — 2011
15ª edição — 2ª tiragem — novembro, 2011
15ª edição — 3ª tiragem — março, 2012
16ª edição — 2013
17ª edição — 2015
18ª edição — 2017
19ª edição — 2019

BENEDITO RODRIGUES PONTES

**ADMINISTRAÇÃO
DE
CARGOS E SALÁRIOS**

Carreiras e Remuneração

19ª edição





© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571
CEP 01224-003
São Paulo, SP — Brasil
Fone (11) 2167-1101
www.ltr.com.br
Janeiro, 2019

Produção Gráfica e Editoração Eletrônica: RLUX
Projeto de capa: FABIO GIGLIO
Impressão: BOK2

Versão impressa — LTr 6170.5 — ISBN 978-85-361-9940-5
Versão digital — LTr 9519.4 — ISBN 978-85-361-9947-4

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Pontes, Benedito Rodrigues
Administração de cargos e salários : carreiras
e remuneração / Benedito Rodrigues Pontes. —
19. ed. — São Paulo : LTr, 2019.

Bibliografia.
ISBN 978-85-361-9940-5

1. Administração de pessoal 2. Avaliação de
cargos 3. Salários I. Título.

18-22654

CDD-658.3

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal: Administração
de empresas 658.3

*À memória dos meus pais Joaquim e Joana Pontes,
que forneceram a luz do meu caminho e aos
meus filhos Marcos e Nathalia.*

SUMÁRIO

Prefácio à 19ª Edição	15
------------------------------------	-----------

PARTE I

INTRODUÇÃO

Capítulo 1 — Salário e Motivação

• Objetivo deste Capítulo	25
• Revisão e Discussão	30

Capítulo 2 — Planejamento para a Implantação

• Objetivos deste Capítulo	31
• O Dilema	33
• Equilíbrio Interno e Externo	33
• Etapas para a Implantação do Programa	34
• Planejamento do Trabalho e Divulgação do Plano	36
Discussão do projeto com os gerentes	36
Aprovação do projeto	36
Divulgação do projeto aos colaboradores	37
• Revisão e Discussão	38

PARTE II

ANÁLISE DE CARGOS

Capítulo 3 — Introdução à Análise de Cargos

• Objetivos deste Capítulo	41
• Conceitos	43
• Etapas da Análise de Cargos.....	48
• Subsídio para Análise de Cargos nas Atividades de Recursos Humanos	48
• Revisão e Discussão.....	49

Capítulo 4 — Coleta de Dados

• Objetivos deste Capítulo	51
• Métodos de Coleta de Dados.....	53
• Método da Observação Local	53
• Método do Questionário.....	54
• Método da Entrevista	72
• Métodos Combinados	74
• Revisão e Discussão.....	76

Capítulo 5 — Descrição e Especificação de Cargos

• Objetivos deste Capítulo	77
• Regras Gerais para Descrever e Especificar Cargos.....	79
• Descrição Sumária e Detalhada	81
• Especificação do Cargo	81
• Descrição de Cargos Executivos	81
• Exemplos de Descrição e Especificação de Cargos.....	82
• Titulação de Cargos	98
• Classificação de Cargos	99
• Catálogo de Cargos	99
• Tendências da Análise de Cargos: Cargo Amplo e por Competência	100
• Revisão e Discussão.....	110

PARTE III

ESTATÍSTICA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

Capítulo 6 — Estatística Aplicada

• Objetivos deste Capítulo	113
• Revisão de Matemática	115
Somatórios	115
Progressões aritméticas	117
Progressões geométricas	117

• População e Amostra	118
• Média Aritmética ou Média.....	120
• Média Geométrica.....	121
• Moda	122
• Mediana (MD)	123
• Comparação entre Média, Moda e Mediana e Assimetria da Distribuição	124
• Quartis	125
• Decis	125
• Distribuição de Frequência.....	125
• Cálculo da Mediana, Quartis e Decis, quando os dados estão Dispostos em Distribuição de Frequência	127
• Média — Dados em Distribuição de Frequência.....	130
• Medidas de Dispersão	132
Desvio médio (DM)	132
Variância	132
Desvio padrão	132
Coeficiente de variação (CV)	133
Desvio médio (DM)	133
• Regressão.....	134
• Regressão Linear Simples	135
• Regressão Linear Múltipla	139
• Correlação Linear Simples.....	143
• Coeficiente de Determinação — R^2	146
• Correlação Linear Múltipla	147
• Número Índice	148
• Utilização de Aplicativos para Cálculo de Medidas Estatísticas.....	156
Procedimento para cálculo do desvio padrão e medidas de tendência central	156
Procedimento para cálculo de correlação	158
Procedimento para cálculo de regressão linear simples — Reta.....	158
Procedimento para cálculo de regressão — Exponencial.....	160
Procedimento para cálculo dos valores ajustados da reta.....	160
Procedimento para cálculo dos valores ajustados da expo- nencial.....	161
Procedimento para cálculo de regressão linear múltipla.....	162
• Revisão e Discussão.....	164

PARTE IV

AVALIAÇÃO DE CARGOS

Capítulo 7 — Introdução à Avaliação de Cargos

• Objetivos deste Capítulo	173
• Conceituação	175
• Comitê de Avaliação de Cargos	175
• Cargos-Chave	176
• Métodos Tradicionais de Avaliação	177
• Outros Métodos de Avaliação de Cargos.....	178
• A Análise de Cargos e os Métodos Tradicionais de Avaliação...	178
• Revisão e Discussão.....	178

Capítulo 8 — Avaliação de Cargos por Métodos não Quantitativos

• Objetivos deste Capítulo	179
• Método de Escalonamento	181
• Escalonamento Simples.....	181
• Escalonamento por meio da Comparação Binária.....	182
• Escalonamento por meio da Comparação Binária Pontuada ...	186
• Método de Graus Predeterminados	187
• Revisão e Discussão.....	191

Capítulo 9 — Avaliação de Cargos por Métodos Quantitativos

• Objetivos deste Capítulo	199
• Método de Avaliação por Pontos	201
Seleção dos cargos-chave	201
Seleção dos fatores de avaliação	202
Graduação dos fatores de avaliação	202
Avaliação dos cargos-chave	214
Ponderação dos fatores de avaliação	217
Ponderação do manual por meio de pesquisa interna	218
Ponderação do manual por meio de análise de regressão	219
Atribuição de pesos pelos fatores, arbitrariamente	220
Atribuição dos pontos pelos graus dos fatores	220
Análise de regressão múltipla para atribuição final dos pesos dos fatores.....	221
Atribuição final dos pontos pelos graus dos fatores	223

• Método de Comparação de Fatores	223
Seleção dos cargos-chave	223
Escolha dos fatores de avaliação	224
Escalonamento dos cargos-chave pelos fatores	224
Divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores	224
Elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos.....	225
• Revisão e Discussão.....	227

Capítulo 10 — Curva de Maturidade

• Objetivos deste Capítulo	229
• Aplicação.....	231
• Histórico do Método	231
• O Método Simples.....	232
• Maturidade como termo amplo	235
• Curva de Maturidade e Graus Predeterminados	236
• Curva de Maturidade e Pontos.....	240
• Curva de Maturidade e Planos de Carreiras.....	245
• Revisão e Discussão.....	246

PARTE V

PESQUISA SALARIAL

Capítulo 11 — Introdução à Pesquisa Salarial

• Objetivos deste Capítulo	249
• Conceituação	251
• Amostra de Dados da Pesquisa	251
• Qualidade da Pesquisa	252
• Metodologia de Coleta de Dados.....	252
• Revisão e Discussão.....	255

Capítulo 12 — Desenvolvimento da Pesquisa Salarial

• Objetivo deste Capítulo	257
• Fases para a Elaboração da Pesquisa Salarial.....	259
• Seleção dos Cargos a serem Pesquisados	259
• Seleção das Empresas Participantes	260
• Preparação do Manual de Coleta de Dados	262
• Coleta de Dados	263
• Tabulação dos Dados da Pesquisa	264
• Análise do Resultado e Recomendações	266
• Relato aos Participantes	269
• Clubes de empresas para pesquisa salarial	270
• Revisão e Discussão.....	270

Capítulo 13 — Tabulação dos Dados da Pesquisa Salarial

• Objetivos deste Capítulo	271
• Simulação de Tabulação dos Dados	273
Tratamento dos dados	274
Cálculo das medidas estatísticas	279
• Conceito de Mercado para a Empresa	284
• Revisão e Discussão	285

PARTE VI

ESTRUTURA SALARIAL E POLÍTICA SALARIAL

Capítulo 14 — Estrutura Salarial

• Objetivos deste Capítulo	295
• Conceituação	297
• A Curva de Referência	302
• Estrutura Salarial para o Método de Avaliação de Cargos por Escalonamento ou Graus Predeterminados	302
• Estrutura Salarial para o Método de Avaliação de Cargos por Pontos	306
• Estrutura Salarial para o Método de Avaliação de Cargos por Comparação de Fatores.....	311
• Amplitude das Faixas Salariais	311
• Sobreposição das Faixas Salariais	311
• Revisão e Discussão	313

Capítulo 15 — Política Salarial

• Objetivos deste Capítulo	317
• Salário de Admissão	319
• Promoção Horizontal e Vertical e Reclassificação	319
• Norma de Administração de Salários.....	320
• Adequação Salarial durante a Implantação da Estrutura.....	325
• Política Salarial — Enfoque Governamental	327
• Acompanhamento do Salário Real (Poder de Compra).....	328
• Remuneração de Executivos.....	331
• Revisão e Discussão	332

Capítulo 16 — Aspectos Finais da Administração de Cargos e Salários

• Objetivos deste Capítulo	333
• Resumo da Administração de Cargos e Salários	335
• Manutenção do Plano de Cargos e Salários.....	337
• Os Programas de Desempenho e resultados vinculados às Promoções	337
• Promoções por Antiguidade.....	339
• Planos de Cargos e Salários e os aspectos legais	340
• Administração de Cargos e Salários e a Estatística	341
• Revisão e Discussão.....	342

PARTE VII

PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

Capítulo 17 — Introdução ao Planejamento de Carreiras

• Objetivos deste Capítulo	345
• As Empresas e a Economia no Mundo Atual.....	347
• Tradição da Administração de Cargos e Salários	348
• Nova Ótica da Administração de Cargos e Salários	348
• Conceituação de Carreiras	349
• Vantagens do Planejamento de Carreiras.....	354
• Responsabilidade pelas Carreiras	355
• Revisão e Discussão.....	355

Capítulo 18 — Planos de Carreiras

• Objetivos deste Capítulo	357
• Planos de Carreira — Conceitos	359
• Estrutura por meio de Cargos	360
• Estrutura por meio de Segmentos de Carreiras.....	361
• Tipo de Carreira por Linha Hierárquica.....	364
• Tipo de Carreira em Y	365
• Tipo de Carreira por Linha de Especialização	367
• Tipo de Carreira por Linha de Polivalência	368
• Tipo de Carreira por Linha Generalista.....	370
• Tipo de Carreira Mista.....	371
• Trilhas de Carreira.....	372

• Integração dos Programas de Recursos Humanos	373
• Plano de Cargos e Salários ou um Plano de Carreira	374
• Revisão e Discussão	376

PARTE VIII

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Capítulo 19 — Remuneração Estratégica

• Objetivos deste Capítulo	379
• Conceito	381
• Componentes do Sistema de Remuneração Estratégica	381
• Sugestões Premiadas	385
• Participação Acionária	386
• Participação nos Lucros ou Resultados	388
• Bônus	388
• Comissão	390
• Prêmios	390
• Salário Indireto	391
• Aplicação	393
• Revisão e Discussão	394

Capítulo 20 — Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados da Empresa

• Objetivos deste Capítulo	395
• A Legislação que ampara a Participação nos Lucros ou Resultados	397
• A Participação nos Lucros ou Resultados	404
• Aplicação	409
Participação nos Lucros	410
Participação nos Resultados e Composto Lucros e Resultados	410
• Revisão e Discussão	415

Glossário dos termos técnicos utilizados	419
---	------------

Referências Bibliográficas	425
---	------------



PREFÁCIO À 19ª EDIÇÃO

A cada nova edição o texto é revisto e os principais conceitos são atualizados. A partir da 12ª edição, o texto foi ampliado com a introdução da administração da remuneração estratégica, tornando o livro mais completo. Nesta edição, o texto foi revisto e atualizado.

O tema “Administração de Cargos e Salários” passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos nas organizações. As análises que faremos adiante têm como cenário uma empresa moderna, preocupada com a competitividade e com a quali-

dade de seus produtos e serviços. As recomendações que efetuamos a seguir à análise têm, também, este palco. Como as empresas estão em processos diferentes de modernização e por possuírem culturas, também diferentes, as recomendações devem igualmente ser entendidas e aplicadas segundo esse mesmo grau de avanço e cultura.

O mundo empresarial mudou radicalmente nos últimos anos. A mudança foi tamanha que processos que eram usuais, cinco, dez ou vinte anos atrás estão hoje sendo questionados. Isso quer dizer que as técnicas tradicionais de Gestão de Pessoas devem então ser abandonadas? Uma resposta sem uma análise mais profunda talvez pudesse levar ao abandono simplesmente de tudo que existe de técnicas tradicionais. A nossa questão é a Administração de Cargos e Salários. Essa técnica continua sendo válida em nossos tempos? Para que possamos responder a essa questão, de forma um pouco mais aprimorada, devemos antes verificar o que mudou e quais são as necessidades atuais das empresas. Verificado isso, teremos de analisar se podemos aplicar as técnicas de Administração de Cargos e Salários tradicionais, ou se é caso de abandoná-las e partirmos para técnicas totalmente novas.

O que mudou? A velocidade das mudanças. As descobertas e as tecnologias eram para períodos mais longos. Atualmente, a rapidez das mudanças tecnológicas é simplesmente fantástica. Faça uma rápida comparação da evolução de qualquer produto, por exemplo, o notebook. Um notebook de última geração de dois anos ou de um ano atrás, que era a maravilha engenhosa da época, comparado ao equivalente de hoje, mais parece uma “carroça”. O tempo de comparação diminuiu consideravelmente. Antes a comparação de tecnologia era feita considerando períodos de tempo mais longos, de anos; atualmente, de meses.

Mudanças de economia “setorial” para economia “global”. A concorrência entre as empresas era local ou regional; hoje se faz com as empresas do mundo todo. Essa mudança impôs às empresas uma necessidade e uma preocupação constantes de produzir melhor e com maior eficiência. A globalização exigiu que as empresas obtivessem produtos com melhor qualidade, inovação constante e preços adequados, gerando a necessidade de uma atuação mais flexível das organizações. A busca da competitividade passou, obrigatoriamente, pela adoção de ação flexível para revisão de processos e tecnologias, para mudanças da forma de atuação, para a adoção da simplificação dos modelos administrativos.

Da “visão reducionista” para a “visão holística”. Os tratados nas ciências eram descritos dentro dessa visão miúda, na qual não era visto o todo. Hoje, essa corrente se impõe à “visão holística”. Ver o todo. A “visão

holística” tem transformado várias ciências. As próprias universidades reestudam seus currículos, buscando formação mais abrangente de seus alunos. Dentro das organizações a preocupação antiga era com a divisão dos processos, a formação profissional dava ênfase exagerada à especialização, o imperativo da “visão reducionista”. Atualmente, verificamos nas empresas a mesma mudança que verificamos nas ciências. As empresas preocupam-se com a junção dos processos antes separados, para inclusive melhorá-los e aperfeiçoá-los. Necessitam de profissionais mais polivalentes e com conhecimento mais amplo para trabalhar com processos integrados, assim como de profissionais que possuam visão global, coerentes com um mundo empresarial de competição global.

Qualidade! A necessidade de fazer melhor! Antes os consumidores compravam o que estava disponível. Não havia preocupação com a qualidade dos produtos, não havia muita exigência, até porque a economia era fechada e não havia tantos produtos disponíveis. Também não havia leis e centros de proteção ao consumidor. Os consumidores de nossa época, os “consumidores globais”, exigem cada vez mais qualidade naquilo que consomem. Comparam preços e as vantagens oferecidas para cada produto; não são nacionalistas e compram o produto que oferecer as melhores condições de preço, tecnologia e qualidade, não importando o país de origem de fabricação. Diante dessa constatação, cuja base é o processo de abertura econômica, as empresas foram obrigadas, se quisessem sobreviver, e continuam a ser obrigadas, a buscar incessantemente qualidade naquilo que produzem. A busca por qualidade não tem fim. Esse processo tem início, mas não tem fim. Quem julgar que tem qualidade suficiente para competir e parar por aí, fatalmente não irá sobreviver. A busca constante gerou uma infinidade de teorias, das mais simples às mais sofisticadas e radicais. Num ponto há concordância de que é necessária a preocupação em fazer melhor todos os detalhes de um processo, utilizar tecnologia de ponta e pessoas competentes.

O tratamento do consumidor como cliente! O tempo em que o cliente é rei! O cliente em primeiro lugar! Com a competição imposta às empresas, manter um cliente é fundamental. Inúmeras empresas mantêm centrais de atendimento aos clientes, que funcionam (porque muitas ainda têm esse serviço sem qualidade), fazem pesquisas de satisfação destes em relação aos seus produtos e serviços e, calcadas nesses resultados, modificam seus processos para buscar maior satisfação do exigente consumidor.

Neste ambiente de profundas e marcantes mudanças, é necessário que a empresa se modifique. É preciso tomá-la, cada dia, competitiva. Como conseguir competitividade, flexibilidade, qualidade, produtividade, respeito ao cliente e a suas opiniões sem pensar nas pessoas que trabalham para que

tudo isso acontece? Sem dúvida a aquisição de novas máquinas e equipamentos, a incorporação de novas tecnologias, a revisão de processos de trabalho, entre tantas outras inovações, são imprescindíveis, mas sem dúvida alguma é necessário ter uma postura diferente em relação às pessoas. Os desafios impostos às empresas são na realidade impostos às pessoas.

Retornando ao nosso questionamento: as técnicas tradicionais de gestão de pessoal ainda funcionam? Generalizando, é fundamental que os programas de gestão de pessoal incorporem novos preceitos, estes condizentes com as novas necessidades das empresas. Os programas devem conter, também, o conceito de “flexibilidade” e ser ajustados às necessidades da nossa época. E quanto ao nosso tema: Administração de Cargos e Salários? A questão passa, primeiramente, pela análise de como o tema era e ainda é, em muitas organizações, tratado e qual a necessidade de ajustes ou de adoções de novas técnicas.

Vamos analisar essa primeira questão: de como o tema Administração de Cargos e Salários era tratado e qual deve ser o tratamento na atualidade. Se na empresa dividiam os processos, isso certamente era refletido nas estruturas de cargos. Essas estruturas continham inúmeros cargos, reflexos dessa divisão. Na realidade, as estruturas de cargos refletiam a visão reducionista. Quanto maior o número de cargos tanto melhor! Foi um tempo em que a visão reducionista impôs a definição dos cargos: “Assistente Administrativo”, “Assistente Administrativo Especialista”, operador de máquina “x”, operador de máquina “y”. A visão reducionista combinada com dispositivos legais, o de que “para igual função igual salário”, em muito contribuiu para a proliferação de cargos pelas empresas. Foram criados tantos cargos quanto a necessidade de diferenciar salários. Hoje, certamente com a necessidade de junção dos processos, antes desmembrados, é necessário rever esse conceito. O novo conceito é o de formatar cargos amplos que agreguem conceitos de polivalência e ressaltem o conhecimento agregado. Portanto, o conceito de análise de cargos continua válido, o que muda é sua forma de aplicação, de estruturação de cargos dentro de uma visão reducionista para uma visão mais abrangente e agregada.

A participação do empregado nos processos decisórios não era tônica. O funcionário era visto como simples recurso de produção. Com a necessidade de incorporação de novos métodos de produção, incremento de produtividade e qualidade, o homem passou a ter importância relevante, e a sua participação e contribuição tornaram-se vitais para as organizações. O tema Cargos e Salários, por sua vez, trilhava pelo mesmo caminho. Os planos salariais eram rígidos por sigilo absoluto. Tudo era confidencial. Poucas pessoas podiam ter acesso às estruturas de cargos, aos métodos de avaliação e, principalmente, às estruturas salariais. Diante dessas posturas, poucos entendiam o processo e po-

líticas de Administração de Cargos, Carreira e Salários. Hoje os planos de cargos e salários são mais transparentes, porque o processo deve envolver a definição de trajetórias de carreira e da necessidade de clarificar as políticas e critérios de méritos e crescimento profissional. Como métodos muito complicados são mais difíceis de serem entendidos, optou-se pela adoção de métodos mais simples, antes quase abandonados. Aqui, também, o conceito de Administração de Cargos e Salários continua válido, mudando apenas a sua forma de elaboração, que requer maior participação e entendimento por todos os funcionários e a opção pela simplificação das metodologias. A proposta atual é a adoção do lema “quanto mais simples melhor”!

Os programas de Cargos e Salários não tinham relação com a missão ou com as estratégias empresariais. A preocupação era muito maior em relação ao formato de organização. Com o advento da nova era empresarial, os programas têm de, obrigatoriamente, estar vinculados com as estratégias das empresas. O que poucas organizações tinham como política, a de propiciar a participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas, passou por discussões e aplicações amplas. O formato, que era o de adotar uma estrutura salarial fixa, mudou para a adoção de salários variáveis.

Nesse aspecto, a legislação ajudou em muito. Talvez o maior mérito da então Medida Provisória, hoje Lei, instituída pelo Governo, regulamentando um preceito constitucional sobre a participação do trabalhador nos lucros ou resultados das empresas, tenha sido o de provocar uma grande discussão sobre esse assunto e o de alavancar o processo de adoção dessa prática, proporcionando aos funcionários uma participação mais efetiva no sucesso auferido pela empresa. Com adoção de formas de remuneração variável, em função de lucros ou resultados das empresas, vincula-se o programa às estratégias empresariais. O processo de fixação de grade salarial, contendo inúmeras faixas, para permitir crescimento por meio de aumentos por mérito, estes incorporados aos salários, tende a diminuir.

Com a participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas, a política de aumentos horizontais, ou seja, por mérito, pode, perfeitamente, ser adotada com menor intensidade e com grandes vantagens para as organizações. Primeiro, porque, com salário com bandas menores, a empresa mais facilmente segue a legislação de “igual salário para igual função”. Segundo, porque o aumento por mérito concedido em uma época não garante a continuação de desempenho positivo por parte do empregado no futuro, enquanto que pelo da remuneração variável, se não houver desempenho positivo, não será concedida a participação nos lucros ou resultados. Em terceiro lugar, porque o aumento por mérito eleva o custo fixo salarial, o que

pode levar a empresa a não suportar esse agravo em época de crise, enquanto a participação dos lucros, segundo a legislação vigente, não integra salário. Isso não quer dizer que a metodologia para a fixação do salário, parte fixa, não continue sendo válida. Estruturas salariais continuam a ser necessárias, bem como sondagens de mercado quanto à remuneração praticada, são imprescindíveis, até porque as empresas precisam admitir e reter os talentos profissionais. O que é necessário, é dar maior ênfase à remuneração variável, atreladas a metas, do que a adoção de recompensas por mérito.

Portanto, os preceitos da Administração de Cargos e Salários, narrados nos capítulos seguintes, continuam válidos; o que deve ser mudado e muito são as formas de aplicação, dependendo é claro do estágio de modernização ou da cultura de cada empresa. O que deve ser recomendado é a adoção da simplicidade, com coerência. O que pode ser abandonado é o tecnicismo exagerado e não a aplicação correta da técnica. Aplicar as técnicas, não simplesmente, como processo de organização e de forma fechada, mas sim como processo participativo e aberto, delineando as alternativas de crescimento das pessoas nas empresas e facilitando o trabalho delas com processos integrados.

O tema Administração de Cargos e Salários sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais. É, também, muito bom que o tema esteja na berlinda das discussões e, principalmente, que por meio delas sejam encontradas alternativas condizentes com a maior participação dos empregados no sucesso das empresas, resultando, simultaneamente, em maior benefício para os empregados e para o País com a melhoria da renda salarial.

Acreditamos que, com programas coerentes, possamos ter maior justiça salarial no Brasil. Que é chegada a hora de as questões salariais deixarem de ser o ponto polêmico de discussões entre empregados e empregadores, e que todos passem a ter a preocupação voltada para a melhoria da produtividade, da qualidade dos produtos, para que, assim, todos possam ganhar (o empresário, o trabalhador, o País e a população). Esse é um grande desafio, talvez o maior, na complexidade que é a Administração das Pessoas nas organizações.

A preocupação com a evolução desse tema, primordial para as organizações, tem sido nossa preocupação constante desde o lançamento deste livro em sua 1ª edição, em 1987. Nas edições seguintes, foram feitas inúmeras modificações e incorporações de assuntos como o planejamento de carreiras, poder de compra do salário, remuneração de executivos, aspectos legais da administração de cargos e salários e participação nos resultados, como forma de remuneração variável.

Na 17ª edição foi expandido o conceito de análise de cargos por competências; incluídos novos exercícios por meio de planilhas eletrônicas e introduzidos novos conceitos sobre carreira e englobando a formatação de trilhas de carreira.

Nesta edição o texto foi revisto e atualizado.

Para facilitar a leitura e o entendimento da matéria, este livro foi dividido em oito partes, contendo em seu conjunto vinte capítulos, abordando temas diferentes dentro da matéria. Na **parte I**, é feita uma introdução geral do assunto. Na **parte II**, em três capítulos, são mostradas as técnicas aplicadas para a análise de cargos. Na **parte III**, são apresentados os conceitos de estatística aplicada nas demais partes do livro e, por isso, esses conceitos devem ser entendidos, antes de se passar para as partes seguintes, nas quais serão aplicados. Na **parte IV**, são verificados os métodos para avaliação dos cargos, desde os mais simples aos mais sofisticados. Na **parte V**, é tratado o tema pesquisa de salários. Na **parte VI**, é apresentada a técnica para elaboração da estrutura salarial e modelo para adoção de política salarial. Na **parte VII**, é abordado o tema planejamento de carreiras, contendo alternativas para sua adoção. Na última parte, a **VIII**, é abordado o tema remuneração estratégica, mostrando as várias possibilidades de aplicação da remuneração variável e a participação dos funcionários nos lucros ou resultados.

Recursos da Obra

Os **objetivos do capítulo** definem os pontos importantes sobre o que é tratado.

As **figuras e quadros** resumem as ideias centrais do texto e facilitam a revisão da matéria estudada.

Todos os **termos-chave** são apresentados em negrito, visando facilitar a revisão da leitura.

O **Glossário** define os principais termos técnicos utilizados no texto.

Há um guia para calcular as medidas estatísticas por meio de planilhas eletrônicas.



PARTE I INTRODUÇÃO

SALÁRIO E MOTIVAÇÃO PLANEJAMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO

“O meio mais eficaz para intensificar o potencial de criatividade e aprendizado de uma organização, o melhor meio para mantê-la sempre viva e vibrante, consiste em apoiar e fortalecer os funcionários.”

Fritjof Capra

As Conexões Ocultas, Ed. Cultrix



CAPÍTULO 1 SALÁRIO E MOTIVAÇÃO

Objetivo deste Capítulo:

- *Discutir o poder motivador do salário.*

Qual a questão mais vital para as empresas hoje? Capital? Estratégia? Produtos inovadores? Tecnologia de ponta? São todos eles itens poderosos. Mas subitamente perdem intensidade e a força quando confrontados com outro tópico: o talento. Nada é tão vital na agenda das empresas, hoje, como o talento. Porque sem talento o resto — capital, estratégia, produtos inovadores e o que mais se queira — simplesmente não se consegue. Ou se consegue apenas em doses insuficientes para estes ásperos e perigosos tempos de competição exacerbada.

Nelson Blecher

Artigo “O Fator Humano”
Revista *Exame*

Uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se este funcionaria como um fator de motivação para os funcionários.

Se estudarmos a evolução do pensamento administrativo, detendo-nos, primeiramente, na “Teoria da Administração Científica”, de *F. Taylor*, veremos que essa teoria, dentro de uma abordagem mecanicista, procura conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário. *Taylor* acreditava poder tornar as fábricas da época (início do século XX) mais produtivas, pela simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando também uma maior especialização de cada funcionário.

Taylor não se preocupava, em absoluto, com a satisfação que o empregado poderia ter se executasse um trabalho no qual pudesse acompanhar o processo de produção. Em vez disso, o que encontramos foi o esfacelamento do processo produtivo, enxergando o homem na empresa como uma máquina, e mais facilmente substituível. O relacionamento social, também, estava totalmente excluído desse processo. Como recompensa o empregado recebia melhores salários, mas estes, embora mais altos, não lhes traziam satisfação, porque eram apenas uma forma de garantir a sobrevivência.

Tal situação gerou muitos problemas para os administradores na época, que não estavam preparados para enfrentar a forte desmotivação que se generalizava no ambiente das fábricas.

Com os estudos de *Hawthorne* (final da década de 20, início da de 30 do século passado), que serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas”, dentro de uma Abordagem Humanística da Administração, *E. Mayo* concluiu, depois de anos de pesquisa, que o grupo social, dentro da organização informal, afeta profundamente as atitudes dos funcionários. A partir de então, começaram a estudar os fatores que influiriam no processo de motivação dos empregados. Foi percebido que, isoladamente, o salário não é fator de motivação.

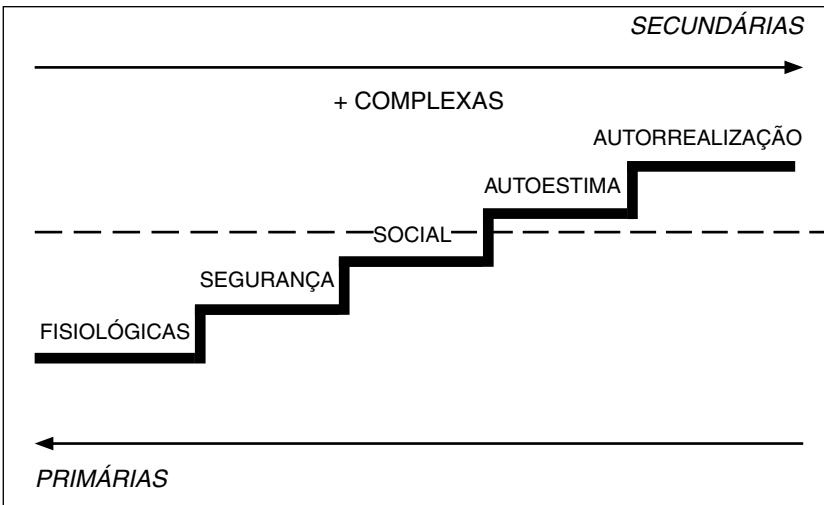
Dentre as teorias motivacionais que se seguiram, incorporadas a “Teoria Behaviorista”, que podemos considerar um aperfeiçoamento da “Teoria das Relações Humanas”, encontramos duas outras que são extremamente importantes para compreendermos o mecanismo de motivação do ser humano. São elas a “Hierarquia das Necessidades”, de *A. Maslow*, e os “Fatores Motivadores e Higiênicos”, de *F. Herzberg*.

Para *Maslow*, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco categorias, numa escala crescente. A partir do momento em que

temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte da escala passa a ser o fator motivador, passando a ser o objetivo a ser alcançado e dessa forma, exercendo influência em nossas atitudes, para o alcance do objetivo que satisfaça, de certa forma, essa necessidade. De necessidade satisfeita a necessidade insatisfeita na escala, isso acontece para a maioria dos indivíduos. Mas, mesmo tendo atingindo a satisfação da necessidade mais alta da escala, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume papel preponderante, tornando imprescindível a sua satisfação.

O Quadro 1.1 mostra a hierarquia das necessidades.

Quadro 1.1 Hierarquia das Necessidades



Associando a teoria de *Maslow* à questão de salário, como fator de motivação, podemos observar que, direta ou indiretamente, o salário contribui para a satisfação de muitas das necessidades humanas. É por intermédio do salário que temos assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas-fisiológicas (alimentação) e segurança (moradia, serviço médico e dentário, estoque de alimentos, poupança, entre outras). Ainda em relação à segurança a estabilidade da empresa no mercado proporciona certa garantia, como o do recebimento dos salários em dia. De certa forma, o salário pode facilitar no relacionamento social, possibilitando que as pessoas possam fazer programas recreativos com a família e com outros grupos sociais. A remuneração pode proporcionar

status sociais, como a compra de uma casa melhor, de um carro, satisfazendo a necessidade de autoestima. Aumentos salariais por mérito ou promoção, demonstram para as pessoas o reconhecimento do seu valor no trabalho, que vêm ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa ter recebido. Se a pessoa tem como objetivo alcançar um certo patamar salarial, também, a remuneração pode estar associada à autorrealização, quando essa pessoa alcança seu objetivo profissional.

O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pela Área de Gestão de Pessoas da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

Pela teoria de *Herzberg*, poderemos compreender melhor o papel do salário, que está tão intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. *Herzberg* divide os fatores em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando de acordo com as aspirações dos funcionários, atingir um estado máximo de não satisfação. Já os fatores motivadores que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, levam os funcionários de estados de não-satisfação ao de satisfação.

Portanto, podemos concluir que o salário não é fator de motivação, quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o funcionário busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

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

Para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos

adequados de Gestão de Recursos Humanos. O plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Após a organização de cargos e salários, devem ser implantados outros planos importantes para a gestão de pessoas, como carreiras, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de recursos humanos. Dificilmente, esses programas funcionariam sem a organização de cargos e salários. Programas como carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial, planejamento de pessoal precedem de uma análise de cargos apurada. Crescimento para qual cargo? Treinamento e desenvolvimento em quais atividades ou competências? Avaliação do quê? Remuneração variável a partir de qual base de salário fixo? Por outro lado, em uma empresa em que as pessoas passam algum tempo reclamando de injustiças salariais por não entenderem as políticas aplicadas, quando essa questão não está resolvida e clara para elas, dificilmente estarão dispostas a pensar em desenvolvimento, em acreditar numa avaliação justa, em possibilidades de ascensão profissional.

E DISCUSSÃO

REVISÃO

1. O salário pode funcionar como fator de motivação? Explique.
2. Por que em uma organização deve ser implantado o plano de cargos e salários e, somente após, os demais planos de Recursos Humanos?