

Gestão de Cargos e Salários em Empresas do Sul de Minas Gerais

Ana Alice Vilas Boas
ana.alice@dae.ufla.br
UFLA

Bruno Detomi
bdetomi@bsi.ufla.br
UFLA

Tiago Souza Ribeiro
tiagosr@bsi.ufla.br
UFLA

Denilson da Mata Daher
denilson.mata@yahoo.com.br
UFLA

Fernando Campanholli
fcampanholli@gmail.com
UFLA

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo analisar como é realizada a gestão de cargos e salários nas cidades de Pouso Alegre, Varginha, Lavras, Três Corações e Alfenas – todas situadas na região sul de Minas Gerais – levando em consideração características como tipo de remuneração, benefícios oferecidos, a existência de um plano de cargos e salários, a quem cabe a descrição de cargos e salários. A pesquisa foi realizada no período de outubro de 2010 a março de 2011. Para a realização deste trabalho foram aplicados um total de 150 questionários com gerentes e proprietários de empresas localizadas nestes municípios. De acordo com o número de funcionários, 72 empresas são consideradas de pequeno porte, 60 são micro empresas e as demais de médio ou grande porte. O tipo de remuneração mais utilizado pelas organizações pesquisadas é o fixo em conjunto com a variável. No que diz respeito à utilização de política de cargos e salários a maioria das empresas a utiliza. Quanto à questão dos benefícios percebe-se claramente uma distinção entre o nível tático e operacional.

Palavras Chave: Cargos e Salários - tipo de remuneração - benefícios - -



1. Introdução

A gestão de cargos e salários desempenha papel vital nas organizações. Se realizada de maneira correta pode prover vantagem competitiva, pois auxilia na busca e retenção de profissionais qualificados, ao passo que se realizada de maneira ineficiente, pode prejudicar a organização fazendo com que a mesma tenha déficit na qualidade de produtos e serviços oferecidos, tendo, assim, o mercado reduzido.

Segundo Lucena (2009: 100), a estruturação e descrição de cargos é etapa do planejamento organizacional, onde se procura estabelecer posições de trabalho, atribuições, responsabilidades e autoridade. Ainda de acordo com a autora tal estruturação serve como base para a política de salários da organização. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009:85) as recompensas financeiras podem estar ligadas aos os objetivos da empresa bem como ao desempenho dos colaboradores.

Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a gestão de cargos e salários em organizações das cidades de Lavras, Três Corações, Varginha, Pouso Alegre e Alfenas, todas localizadas no sul de Minas Gerais.

2. Revisão de Literatura

Muitos autores que escrevem sobre a Administração de Recursos Humanos, ou mais modernamente sobre Gestão de Pessoas, discutem direta ou indiretamente as dificuldades enfrentadas pelos Departamentos de RH em programarem suas atividades e o crescente envolvimento dos gerentes de linha nas atividades antes exclusivas de Administradores de Recursos Humanos como afirmam alguns pesquisados e autores da área. Entre eles podemos citar: Antunes (2000), Carvalho e Nascimento (1997), Chiavenato (1999), Machado (2009), Franco (1999), Gil (2002), Marras (2000), Schein (1986), Tachizawa et al (2001), Bueno (2009), Vergara (2000) e Weeks (1992). Mas, eles geralmente não discutem mais profundamente quais são os valores e atitudes que permeiam este relacionamento.

Muitas empresas enfrentam vários problemas de baixa produtividade, desperdícios, falta de motivação, conflitos internos, entre outros. As praticas de Gestão de Pessoas (GP) podem auxiliar na implantação de novas normas ou programas nas organizações e por isso o seu completo entendimento e o possível conhecimento da visão de todos os envolvidos na equipe é relevante para obter sucesso e um clima organizacional favorável.

A moderna gestão de pessoas pode ser melhor entendida através dos seis processos relacionados à Administração dos Recursos Humanos nas organizações. Estes processos são de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 1999; VERGARA, 2000; MARRAS, 2000; VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

De acordo com Silva (2011), os processos citados anteriormente são cíclicos e ainda segundo o autor tais processos estão direta ou indiretamente ligados às áreas estratégias e táticas das organizações, tais relacionamentos se devem ao uso dos colaboradores como fonte de vantagem competitiva. O processo que trata da recompensa dos colaboradores de uma organização, bem como aquele que cuida da descrição de cargos é de extrema importância, pois, se realizados de maneira correta podem prover vantagem competitiva, uma vez que auxiliam na busca e retenção de profissionais qualificados, ao passo que se realizados de maneira ineficiente, podem prejudicar a organização fazendo com que a mesma tenha déficit na qualidade de produtos e serviços oferecidos, tendo, assim, o mercado reduzido.



2.1 REMUNERAÇÃO DE PESSOAL

Entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço. Segundo Dutra (2011:181), a remuneração é “*a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa*”. No entanto, Vilas Boas e Andrade (2009:67) afirmam que remuneração é o conjunto de vantagens que uma determinada pessoa recebe por prestar serviços a uma empresa ou a uma pessoa.

Chiavenato (1999) afirma que a remuneração: é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários. Ou ainda a função de Recursos Humanos, mais modernamente GP, que lida com todas as recompensas que as pessoas recebem, em troca do desempenho das tarefas organizacionais. Ainda de acordo com Chiavenato (1999), a remuneração total é composta da remuneração básica, dos incentivos salariais e dos benefícios. A remuneração básica é composta do salário mensal ou salário por hora, os incentivos salariais englobam as formas de remuneração variável, os benefícios e serviços buscam dar segurança e tranquilidade ao empregado e sua família.

Segundo Tachizawa et al (2001: 180), a maioria das empresas brasileiras utiliza ainda o sistema ortodoxo de remuneração que é composto de salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios. No entanto, estes mesmos autores, afirmam que já existem empresas que adotam estratégias inovadoras de remuneração, tais como: *economic value added* (EVA), que remunera com base na criação de valor agregado nas organizações, participação nos resultados, bônus/participação acionária, e comissão de vendas.

Fatores que determinam o nível salarial são o nível hierárquico do cargo ocupado e o tipo de trabalho desenvolvido, isto ocorre porque diferentes trabalhos exigem diferentes tipos de competências. Outro fator influenciador na definição dos salários é o tipo de negócio da empresa. Para Tachazawa et al (2001:180), outros fatores que influenciam na remuneração são tamanho da empresa (pequena, grande ou média), lucratividade, localização geográfica, natureza do negócio, filosofia da administração, tempo de casa dos empregados, e desempenho pessoal.

2.2 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO SALARIAL

Ao decidir montar a estrutura de cargos e salários, a empresa pode optar por fazê-lo com uma equipe interna, própria, ou pela contratação de uma consultoria externa especializada, quando não contar com especialistas em condições de conduzir o programa segundo todas as suas exigências técnicas. Neste caso, é interessante que seja designado um profissional para acompanhar todos os seus passos e seja treinado, posteriormente, para dar continuidade ao programa de manutenção das estruturas salariais.

Outra opção adotada por muitas empresas é a criação de um comitê de salários, conforme postula Marras (2000). Este comitê é geralmente montado através de indicações da área de Gestão de Pessoas e tem como função tomar decisões relativas ao plano de cargos e salários. Cabe a este comitê a implantação do plano salarial e intervenção no processo de manutenção sempre que se fizer necessário.

Para Chiavenato (1999), os principais critérios na construção de um plano salarial são: Equilíbrio interno versus equilíbrio externo; Remuneração fixa ou remuneração variável; Desempenho ou tempo de casa; Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa; Igualitarismo ou elitismo; Remuneração abaixo ou acima do mercado; Prêmios monetários ou



não-monetários; Remuneração aberta ou remuneração confidencial; e Centralização ou descentralização das decisões salariais.

Com o intuito de atender a estes critérios, as empresas devem elaborar uma política de Cargos e Salários. Esta política salarial pode ser baseada em pesquisas salariais realizadas pela própria empresa ou em resultados de pesquisas publicadas por empresas de consultoria ou por empresas especializadas em pesquisas desta natureza. Pois, um dos quesitos é a busca da equidade salarial, como pode ser visto na seção seguinte.

2.3 POLÍTICA SALARIAL

A política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários. O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensa que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários. Por isso uma política salarial deve atender simultaneamente a alguns critérios para ser eficaz. Para atender a estes critérios ela deve ser:

- a) **Equilibrada** – a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical
- b) **Equitativa** – cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional.
- c) **Balanceada** – salários, benefícios e outras recompensas devem proporcionar um pacote salarial ritual que seja razoável.
- d) **Eficaz quanto ao custo** – os salários não podem ser excessivos, no entanto eles devem ser estabelecidos em função do que a organização pode pagar.
- e) **Segura** – os salários devem ser suficientes para ajudar os empregados a sentirem-se seguros e ajudá-los a satisfazer as suas necessidades.
- f) **Incentivadora** – os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo.
- g) **Aceitável para os empregados** – as pessoas devem compreender o sistema de salários e sentir que ele representa um sistema razoável para eles e também para a organização.

Além da pesquisa salarial e da política salarial, o gestor de Cargos e Salários deve pensar nos métodos que irá adotar para avaliar os cargos internamente e depois fazer a definição da remuneração fixa dos cargos. As empresas também podem trabalhar com a remuneração variável, como será abordado mais adiante.

2.4 MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Analista de Cargos & Salários deve avaliar os cargos a fim de definir ou re-definir a estrutura salarial da organização. Para tanto, o Analista de C&S deve recorrer à descrição e análise de cargos. Se a empresa não tiver isso disponível o próprio analista deve providenciar tais informações.

Para Gil (2001, 182) a descrição de cargos envolve a descrição sumária dos cargos e o detalhamento dos mesmos e tem por objetivo fornecer uma idéia global dos cargos da empresa. Geralmente a descrição é constituída pela apresentação resumida das principais atividades do cargo. As tarefas podem ser descritas por ordem de importância, todavia nos cargos de natureza operacional, o mais adequado é descrevê-los em ordem cronológica. Por



outro lado, a especificação do cargo ou análise de cargo consiste no estabelecimento da qualificação requerida do ocupante do cargo. Conforme postula Gil (2001, 183) os fatores que costumam ser considerados na especificação de cargos são: formação escolar, conhecimentos especializados, esforço físico, esforço mental e visual, responsabilidade por máquinas e equipamentos, responsabilidade por valores, responsabilidade por conferência de dados, responsabilidade por supervisão e treinamento, responsabilidade pela segurança de terceiros, responsabilidade por contratos, e riscos.

A avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam. Portanto, a avaliação se baseia nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos.

i) **Método do escalonamento simples (*job ranking*):** consiste em dispor os cargos em um rol crescente ou decrescente em relação a um critério escolhido que funciona como padrão de comparação.

ii) **Método de categorias predeterminadas (*job classification*):** requer a divisão e separação dos cargos em categorias pré-determinadas, como por exemplo, cargos mensalistas e horistas ou não-qualificados, qualificados e especializados. Depois aplica-se o método do escalonamento simples em cada uma das categorias.

iii) **Método de comparação de fatores (*fator comparison*):** é uma técnica analítica através da qual os cargos são avaliados e comparados através de fatores de avaliação.

Segundo Tachazawa et al (2001, 184), este o método de comparação de fatores é mais apropriado para cargos horistas e outros cargos menos complexos. Este método se constitui das seguintes etapas: 1. Coleta de informações sobre os cargos; 2. Escolha dos fatores de avaliação; 3. Seleção dos cargos de referência; 4. Avaliação dos cargos de referência; 5. Distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação; 6. Construção da escala de comparação de cargo; e 7. Utilização da escala de comparação de cargos (fatores).

iv) **Método de avaliação por pontos (*point rating*):** é o método mais utilizado no mundo. É uma técnica analítica, pois os cargos são comparados através de fatores de avaliação, e é ao mesmo tempo uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo. Este método é mais complexo e se baseia em 9 etapas principais que não serão descritas neste trabalho simplesmente por questões de espaço.

Estes podem ser considerados métodos clássicos ou tradicionais que serviram de base para as empresas definirem os salários. Depois, uma empresa de consultoria em Recursos Humanos, denominado HayGroup, definiu a metodologia Hay de Remuneração. O método Hay mensura a importância e a complexidade relativas aos resultados esperados do cargo. Para fazer esta mensuração eles desenvolveram tabelas que analisam os três elementos necessários para definir o “peso do cargo”. A primeira tabela trata do Know-How, que é dividido em Know-How Técnico, Gerencial e Habilidade em Relações Humanas. A segunda tabela diz respeito ao Processo Mental analisado em termos do Contexto de Raciocínio e Tipo de Raciocínio. A última tabela trata da Responsabilidade por Resultados, envolvendo a Abrangência de Atuação, Magnitude e Impacto das responsabilidades. A partir dos pontos cruzados nestas tabelas, é definido o Nível de Pontos que depois a empresa utiliza para definir a remuneração de seus cargos.



Atualmente, com o avanço da tecnologia da informação, as empresas usam os softwares de gestão ou sistemas gerenciais para definir a remuneração dos seus funcionários e para gerenciar as demais atividades e funções de Gestão de Pessoas.

Em síntese, pode-se afirmar que a gestão de cargos e salários deve ser feita de modo a ter um equilíbrio salarial e um equilíbrio entre os cargos e funções na empresa. A Administração Salarial deve contribuir com este equilíbrio e deve se valer da descrição e análise dos cargos no seu trabalho.

2.5 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro, e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000: 440). Eles podem ser entendidos como são vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, ou pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários, como por exemplo: férias, pensões e planos de educação. Pode-se dizer que os benefícios são facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, e que por isso têm toda uma conotação de finalidade social. Até mesmo por isso, eles são amplamente discutidos quanto aos seus custos, propósitos, valores e critérios de concessão (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Os benefícios, como formas de remuneração variável, respondem por parte considerável da remuneração total do funcionário e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Entre ficar em uma empresa que paga o preço de mercado e oferece apenas os benefícios legais e uma que também paga preço de mercado, mas oferece outros benefícios adicionais, normalmente o candidato vai preferir a segunda opção. A importância dos benefícios também advém do impacto sobre a imagem da empresa na comunidade. O oferecimento de benefícios é essencial para a atração e retenção da mão-de-obra, especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional. Os benefícios, diante dessa nova consciência, ganham outra configuração, pois precisam responder aos motivos que impulsionam as pessoas a se sentirem satisfeitas. Hoje, os benefícios não podem mais ser vistos apenas como elementos compensatórios, mas tornaram-se, na prática, fatores de melhoria da produtividade e da qualidade de vida na empresa e na sociedade.

O “pacote” de benefícios deve ser adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades, ou seja, deve atender às necessidades do pessoal da empresa. Neste caso, envolve também atividades relacionadas ao contexto geo-econômico e político, ou seja, o ambiente externo. Por isso, os planos de benefícios e serviços atendem a alguns objetivos importantes. Um programa de benefícios atende normalmente a dois tipos de objetivos: *os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos*. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do indivíduo e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse etc, o que torna a empresa mais competitiva no mercado de trabalho (MARRAS, 2000: 137-138). No entanto, o atendimento aos objetivos dos indivíduos parte do pressuposto de que “a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários”, ao mesmo tempo que carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um colaborador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida,



como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração (MARRAS, 2000: 137-138).

Outra visão sobre os objetivos dos programas de benefícios e serviços pode incluir outro foco. Os planos de benefícios têm objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 1999).

- a) Os objetivos são *econômicos*, ou organizacionais como mencionado anteriormente, quando funcionam como um elemento de atração e retenção de pessoal. Eles visam reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal e atrair mais candidatas, reduzir o absenteísmo e a rotatividade de pessoal, melhorar a qualidade de vida das pessoas, e minimizar o custo das horas trabalhadas.
- b) Os objetivos são *individuais* quando se deseja atender às necessidades das pessoas proporcionando-lhes uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva, também como apresentado anteriormente. Os objetivos individuais dos planos de benefícios e serviços visam proporcionar melhores condições de trabalho e buscam satisfazer fatores higiênicos e motivacionais. Vale ressaltar que estes fatores foram descritos por Frederick Herzberg, na década de 1960 e desde então têm sido bastante mencionados quando se trata de assuntos de remuneração, sistemas de incentivo e benefícios em organizações urbano-industriais e prestadoras de serviços.
- c) Os objetivos podem ser também *sociais*, quando a empresa se procura preencher deficiências e carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo e pela comunidade, como por exemplo, transporte e segurança. Esses objetivos são definidos para ajudar o funcionário no cargo, através de gratificações, prêmios de produção e seguro de vida; fora do cargo, mas dentro da organização como refeitório na empresa, cantina e atividades lazer ou ginástica laboral; ou fora da organização como recreação, atividades esportivas e transporte oferecido pela própria empresa.

O Gestor de Pessoas deve estar atendo a estes aspectos para que os benefícios e serviços produzam os resultados esperados para a empresa e para os próprios funcionários e seus familiares.

Os benefícios podem ser divididos em duas categorias principais, os benefícios compulsórios e benefícios espontâneos (MARRAS, 2000). Os **compulsórios** são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais, como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Os principais benefícios compulsórios são Férias e 13º Salário, Ticket Refeição e Vale Transporte, Aposentadoria e Auxílio Doença, Salário Família e Salário Maternidade e Seguro de Acidentes de Trabalho.

Os **espontâneos** são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por sua própria vontade. Geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de atender ao perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos profissionais quanto para manter os atuais. Os principais benefícios e serviços espontâneos são: Seguro de Vida em Grupo, Gratificações e Empréstimos, Assistência Médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, Complementação de Aposentadoria e Planos de Previdência Privada.



Contudo, é comum também encontrar a concessão de outros benefícios como: empréstimos subsidiados, complementação de aposentadoria, gratificações salariais, viagens de recreação, convênios com farmácias e supermercados, cooperativas de crédito e consumo, estacionamento para automóvel, cotas de clubes, banco de horas, horário móvel, áreas de lazer nos recintos da empresa, creche para filhos de funcionários, escolas próprias da empresa para filhos de funcionários, subsídio à educação com pagamento parcial ou total de estudos em escolas e universidades, subsídio ao desenvolvimento pessoal com pagamento de cursos de treinamento de interesse do empregado, assistência social às famílias dos empregados, assistência psicológica aos empregados e seus familiares, *chek-up* anual e reembolso de alimentação com *ticket* refeição (MARRAS, 2000).

Diferentes benefícios e serviços podem ser oferecidos aos funcionários, mas como as empresas desenham estes planos de benefícios? Será que elas adotam alguma estratégia específica para montar seus planos?

2.5.1 PLANO DE BENEFÍCIOS

Algumas empresas preferem um plano genérico e equitativo para todos os funcionários enquanto outras preferem segmentar a população-alvo em diferentes níveis e oferecer planos diferenciados para os diversos grupos de funcionários. As duas opções são válidas, mas apresentam características diferentes. No caso dos planos de benefícios oferecidos pelas empresas brasileiras, eles podem ser classificados de conformidade com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional. Ou seja, é comum verificar que, para cada nível da estrutura ou pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional), há um tipo de plano bem diferenciado.

Os executivos do nível estratégico podem receber benefícios que, pelo seu poder de atração, chegam a ser tão importantes no conjunto quanto o próprio salário nominal (MARRAS, 2000). Há empresas que colocam à disposição dos seus executivos um leque de benefícios e esses têm a possibilidade de escolher aqueles que mais lhe interessam para compor sua remuneração total.

Um pacote de benefícios para a média gerencia é usualmente composto de plano especial de assistência médica, seguro de acidentes pessoais, refeitórios e menus especiais, estacionamento reservado e horários flexíveis. Enquanto que, para o pessoal operacional, as empresas oferecem um plano básico de benefícios que, em geral, é composto por refeitório e *ticket*-refeição subsidiados, plano *standard* de assistência médica, seguro de vida em grupo, transporte subsidiado e cesta básica (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Mesmo tendo esta diferença entre níveis hierárquicos, o desenho de um plano ou pacote de benefícios envolve as seguintes etapas:

- a) Estabelecer os objetivos e a estratégia de benefícios: os objetivos podem ser determinados de acordo com as considerações apresentadas em uma das subseções anteriores. Existem três possibilidades de estratégias de benefícios. A primeira é uma *estratégia de pacificação* que visa atender as solicitações dos funcionários quanto aos melhores benefícios. A segunda seria uma *estratégia comparativa de benefícios* de modo a proporcionar programas similares aos programas existentes no mercado. A última é uma *estratégia de benefícios mínimos* para oferecer apenas os benefícios legais e, às vezes, alguns benefícios espontâneos de menor custo.



- b) Independente da estratégia a ser dotada, para se obter sucesso neste empreendimento, a equipe de Gestão de Pessoas e as demais partes envolvidas devem procurar *envolver todos os participantes e o sindicato*, se for o caso. O que requer ampla consulta e participação através de equipes ou pesquisa interna. Deve também comunicar os benefícios a todos os funcionários. Para isto, deve-se usar com frequência boletins, brochuras, relatórios periódicos e relatórios de custos.
- c) Um terceiro elemento que contribui neste sentido é o *monitoramento dos custos*. Deve-se fazer uma constante avaliação dos custos envolvidos e dos reais benefícios proporcionados pelo plano. Deve-se saber o custo mensal e anual individual e para todos os funcionários em conjunto, o percentual da folha de pagamento utilizado com benefícios e serviços e o custo por funcionário por hora, se for o caso.

O desenho do plano de benefícios deve seguir também dois princípios importantes. O princípio do retorno do investimento, pois todo investimento em benefício deve trazer um retorno, seja em termos de aumento de produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade ou retenção de talentos. E, o princípio da mútua responsabilidade onde o custo dos benefícios deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Mas, algumas empresas se responsabilizam pelo custo financeiro dos mesmos e, neste caso, cabe aos empregados a solidariedade para com a organização e o compromisso de justificar com qualidade e produtividade seu trabalho para que a empresa mantenha os benefícios.

Tudo isso mostra que desenhar um plano de benefícios não é nada fácil. Ambas as partes devem estar imbuídas do mesmo propósito e o plano deve ser atrelado ao planejamento estratégico de Gestão de Pessoas, pois todas as atividades operacionais, como esta inclusive, devem estar em consonância com os objetivos gerais da empresa.

3. Metodologia

Esta pesquisa foi conduzida nos municípios de Lavras, Pouso Alegre, Varginha, Alfenas e Três Corações - todos situados na região sul do estado de Minas Gerais - no período de outubro de 2010 a março de 2011. Para a realização deste trabalho foram aplicados um total de 150 questionários com gerentes e proprietários de empresas localizadas nestes municípios. De acordo com o número de funcionários, 72 empresas são consideradas de pequeno porte, 60 são micro empresas e as demais de médio ou grande porte.

Em um primeiro momento foi realizada uma revisão bibliográfica, em seguida elaborou-se o questionário e algumas empresas de pequeno, médio e grande porte foram selecionadas para realizar a coleta de dados necessários para descrever a gestão de cargos e salários nas empresas dos municípios pesquisados. A revisão bibliográfica ajudou na elaboração do questionário e na fixação dos conceitos essenciais para entender como é realizada a gestão de cargos e salários. Foi utilizado um questionário semi-estruturado dividido em três partes. A primeira referente aos dados gerais da empresa, a segunda com informações sobre o processo de remuneração e a última aborda questões relativas à descrição de cargos e salários. Este questionário possui perguntas abertas e de múltipla escolha nas três partes (VERGARA, 2005).

A coleta de dados foi feita em duas etapas. Na primeira etapa realizava-se um contato inicial com as empresas de maneira informal na qual o pesquisador explicava os objetivos da pesquisa e marcava uma reunião para aplicar o questionário. A segunda etapa consistiu na aplicação do questionário. Os dados quantitativos foram digitados no Excel e em seguida

foram realizadas algumas estatísticas descritivas no sentido de sistematizar e agrupar os mesmos. Depois, os dados foram transformados em gráficos e tabelas que foram transferidas para um arquivo no *Word*.

4. Resultados e Discussões

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS CIDADES PESQUISADAS

- Lavras: É um município da região do Campo das Vertentes, no sul do estado de Minas Gerais. Sua população urbana estimada, em 2008, era de 91.333 habitantes. A produção agropecuária se destaca especialmente pelo café e pelo gado leiteiro, apesar de ali constarem diversas culturas agrícolas. Enquanto que o setor industrial se encontra em franco desenvolvimento, graças às condições favoráveis de que a cidade dispõe. Os setores têxtil, agroindustrial e metalúrgico são os principais ramos industriais de Lavras. A cidade, como pólo regional, possui um comércio bastante ativo e diversificado, com 644 estabelecimentos cadastrados pela Associação Comercial e Industrial.

- Pouso Alegre: A cidade conta indústrias de diversos setores, como alimentício, plásticos, borrachas e afins, autopeças e automotivas, químicas, farmacêuticas e refratários. Relativamente próximos a Pouso Alegre se situam os pólos tecnológicos de Santa Rita do Sapucaí/Itajubá 20 km/70 km e o pólo das Malhas (Monte Sião 80km, Jacutinga 70km, Ouro Fino 55km e Borda da Mata 15 km). Pouso Alegre é referência em saúde e comércio para as cidades vizinhas, contando com centro comercial vertical, um hipermercado, distribuidoras, empresas prestadoras de serviços, inúmeras clínicas de saúde e quatro hospitais.

- Alfenas: É considerada um núcleo urbano de bastante importância na região sul - mineira. Tradicionalmente, agro-pastoril e grande centro produtor de café. Possui 10 instituições financeiras. Desenvolve-se a cultura do arroz, alho, batata-inglesa, feijão, milho, café, cana-de-açúcar, mandioca, soja, tomate e frutas, cada uma delas com mais de 100 hectares de terra cultivada. Em primeiro plano esta o café, principal produto que vem mantendo um nível bom de produção. É consumido internamente e exportado para outros municípios e estados do país.

- Varginha: O município é uma área tipicamente produtora de café, sendo um centro de industrialização e comercialização desta produção para outros mercados de consumo. Junto com o café há o leite, que é também industrializado na cidade e região. O setor terciário ocupa 53,2% do total da população economicamente ativa, o setor secundário ocupa 34,3% e o setor primário 12,5%. As principais empresas são: Philips- Walita, Bom Dia Café, Cooper Standard, Plascar, Porto Seco Sul de Minas, Coleção Ind. E Com., Flexfor do Brasil (CLONE), Polo - PP Print, Yoko, DHL Logistics (Brazil) Ltda, Moinho Sul Mineiro, Café Solúvel, Nova Página e Sendas. As principais exportadoras de café são: Exprinsul Comércio Exterior, Unicafé Cia de Comércio Exterior, Stockler Comercial e Exportadora Ltda, e Rio Doce Café S.A. Importadora e Exportadora.

- Três Corações: Assim como Varginha, o município é uma área produtora de café. Juntamente com o café destacam-se na economia local a criação de gado e a produção de leite. Três Corações conta com um Distrito Industrial com várias empresas de porte.

4.2 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS



Observou-se que a maioria das organizações (58,66%) trabalha com análise e descrição de cargos, sendo suas principais funções a determinação dos padrões de desempenho no trabalho e a determinação do perfil do ocupante para o processo de seleção. Os respondentes informaram que os principais dados recolhidos nesta análise são as atividades e responsabilidades pertinentes à função, sendo a observação direta a técnica mais utilizada para a realização de tal coleta.

Analisando-se somente o município de Três Corações tem-se que em 22% dos casos a empresa trabalha com algum tipo de política de análise e descrição de cargos, destas 75% utilizam documentos e em somente 25% dos casos a empresa respondente trabalha com a política de cargos e salários informalmente (Tabela 1). Através dos dados obtidos na cidade de Varginha percebe-se que 44% dos respondentes trabalham com política de análise e descrição de cargos e salários, sendo que está se dá de maneira informal na maioria dos casos (45,45%). As demais utilizam documentos (27,27%), política salarial (9,09%), fluxograma (9,09%) e pesquisa de mercado (9,09%).

No município de Pouso Alegre apenas 36% das empresas pesquisadas responderam trabalhar com algum tipo de política de análise e descrição de cargos. Sendo que destas empresas apenas 25% utilizam documentação para realizar tal política conforme Tabela 1. Na cidade de Lavras 70% dos respondentes disseram trabalhar com política de análise e descrição de cargos. Na maioria dos casos (62,5%) esta política se dá através manuais e documentos formalizados e 31,25% informalmente.

No município de Alfenas, 50% das organizações pesquisadas responderam que trabalham com política de análise e descrição de cargos, sendo que todas as que especificaram o tipo de política de descrição e análise de cargos, afirmaram que esta política se dá de maneira informal.

Tabela 1: Políticas de análise e descrição dos cargos

Política de descrição e análise	Varginha		Pouso Alegre		Lavras		Alfenas		Três Corações	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Através de política salarial	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Através de fluxograma	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Através de manual/documentado	3	27,27%	1	25,00%	10	62,50%	0	0,00%	3	75,00%
Informalmente	5	45,45%	3	75,00%	5	31,25%	3	100,00%	1	25,00%
Através de pesquisa de mercado	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Através de homologação					1	6,25%	0	0,00%	0	0,00%
Total	11	100%	4	100,00%	16	100,00%	3	100,00%	4	100,00%

Quando perguntados sobre a quem ou a qual departamento era delegado a tarefa de descrever e determinar os cargo na empresa, os respondentes, em sua maioria, disseram que esta tarefa cabe aos gerentes/funcionários mais experientes (52), ao proprietário da empresa (39) e ao departamento de RH (22). Somente 3 dos entrevistados delegam esta função às empresas de consultoria, conforme ilustrado na Figura 1. Através dos dados obtidos com a pesquisa pode-se perceber ainda que em apenas 80% das empresas pesquisadas existe uma comissão de avaliação de cargos.

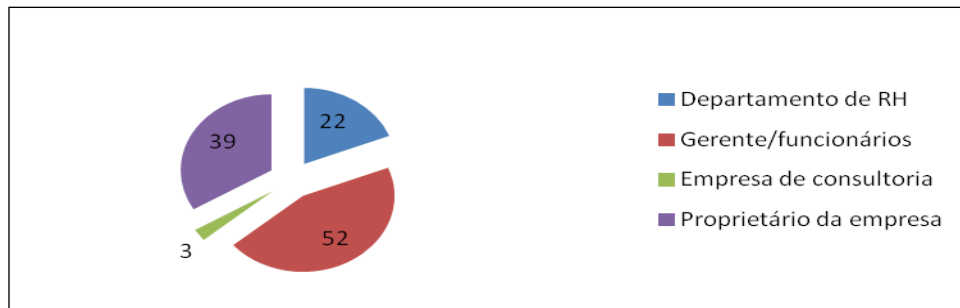


Figura 1: Responsável pela descrição e determinação de cargos na empresa

Segundo os entrevistados as principais funções da análise e descrição de cargos são a determinação dos padrões de desempenho no trabalho, seguida da determinação do perfil do ocupante do cargo no processo de seleção e da determinação das faixas salariais conforme exposto na Tabela 2. Isso demonstra que a descrição e análise de cargos não é tão importante na política de cargos e salários das empresas do sul de Minas Gerais.

Tabela 2: Principais Funções da Análise e Descrição de Cargos

Funções da D&A de cargos	Porcentagem
Determinação do perfil do ocupante do cargo no processo de seleção	39%
Determinação de conteúdo para programas de treinamento pessoal	18%
Determinação dos padrões de desempenho no trabalho	58%
Determinação das faixas salariais	30%
Determinação das linhas de autoridade e responsabilidade	28%

As principais informações e dados recolhidos na análise e descrição de cargos, segundo os respondentes podem ser visto na Tabela 3. Na maioria das organizações pesquisadas, dados sobre as atividades dos cargos e as responsabilidades envolvidas são as principais informações obtidas na análise e descrição de cargos. Além disso, as organizações pesquisadas utilizam a descrição e análise de cargos para verificar os requisitos exigidos pelo ocupante do cargo.

Tabela 3: Principais Informações Recolhidas na Análise e Descrição dos Cargos

Informações e dados colhidos da D&A de cargos	Porcentagem
Atividades do cargo	73%
Máquinas, equipamentos, ferramentas ou recursos utilizados	10%
Requisitos Pessoais Exigidos pelo Cargo	42%
Responsabilidades	68%
Condições de Trabalho e Riscos	5%

Na pesquisa pode-se notar que a comparação simples e as categorias predeterminadas são os métodos de avaliação de cargos mais utilizados pelas organizações entrevistadas, conforme pode ser visto na tabela 4. As empresas do sul de Minas Gerais utilizam mais os métodos de Comparação Simples e Avaliação por Pontos. A Comparação Simples é usada nas empresas pequenas que possuem poucos cargos e não possuem um departamento de Administração de Recursos Humanos. Com o avanço dos sistemas de informação para gestão empresarial, muitas empresas de médio e grande porte utilizam programas amplos de Gestão de Pessoas, o que inclui a análise de cargos e salários (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009); isso faz com que os métodos mais antigos, como Categorias Pré-Determinadas e Comparação de Fatores sejam pouco utilizados.



Tabela 4: Métodos de Avaliação de Cargos Utilizados pelas Empresas

Métodos de avaliação de cargos	Porcentagem
Comparação Simples	50%
Categorias pré-determinadas	19%
Comparação de fatores	18%
Avaliação por pontos	33%

Na pesquisa pode-se perceber que as organizações entrevistadas, em sua maior parte, utilizam a observação direta para a coleta de dados sobre os cargos a fim de determinar o salário dos mesmos, conforme Figura 2. A maioria das empresas (59) utilizou a Observação Direta nesta perspectiva. Seguida da utilização das entrevistas (50) que também é bastante utilizada nestas empresas. Por outro lado, apenas 21 empresas utilizam os questionários para coletar dados sobre cargos e salários. As outras 20 empresas não responderam a esta pergunta. Como a maioria das empresas são micro ou pequenas a utilização da observação direta é mais fácil de ser realizada, sendo assim os próprios donos ou gerentes fazem esta avaliação.

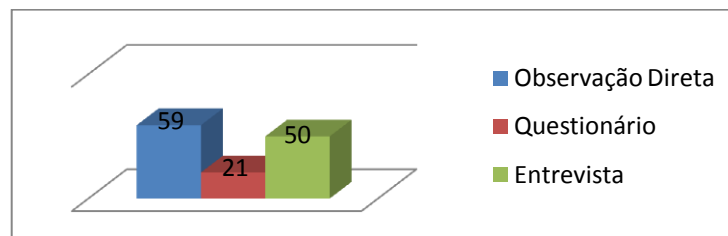


Figura 2: Técnicas Utilizadas para coleta de dados

Quanto aos tipos de remuneração adotados pelas organizações constata-se que sessenta e quatro das mesmas utiliza a remuneração fixa em conjunto com a variável (95 empresas) como o principal tipo de remuneração (Figura 3). Trinta e três por cento das empresas utiliza apenas a remuneração fixa e 20 empresas trabalham somente com remuneração variável. As empresas do setor de comércio são as que mais utilizam a remuneração variável para estimular seus funcionários a serem mais proativos e competitivos.

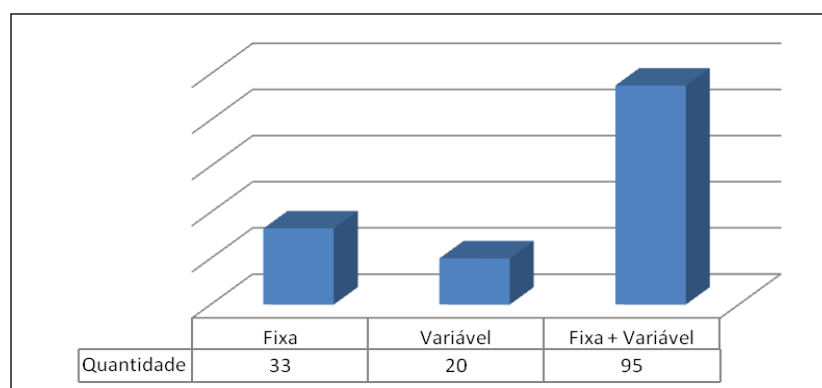


Figura 3: Tipo de remuneração adotada pelas empresas do sul de MG

De acordo com a pesquisa, o principal tipo de remuneração variável oferecida é a remuneração por produtividade, correspondendo a 83% dos casos (Tabela 5). Em seguida elas utilizam a participação nos lucros e resultados (28%), seguida de remuneração por competência (14%) e remuneração por habilidade (10%). A maioria das empresas não utiliza



a participação acionária e nem a bonificação anual porque a maioria é do setor comercial e esta técnica é mais adotada por grandes empresas do setor industrial ou bancos.

Tabela 5: Remuneração Variável Ofertada pelas Empresas

Tipos de remuneração	Porcentagem
Participação nos Lucros e Resultados	28%
Participação Acionária	2%
Bonificação Anual	8%
Remuneração por Habilidade	10%
Remuneração por produtividade	83%
Remuneração por Competência	14%

Quanto aos benefícios oferecidos aos colaboradores pelas organizações percebe-se uma clara distinção entre o nível operacional e tático. Enquanto no nível operacional os principais benefícios oferecidos são gratificações (65%), vale-transporte (61%), plano de saúde/odontológico (48%), música ambiente (47%) e horários flexíveis (44%); no nível tático ou gerencial os principais benefícios oferecidos são seguro de vida em grupo (56%), assistência educacional (44%), transporte próprio (38%) e atividades esportivas (37%) (Tabela 6). Isso demonstra que as empresas oferecem benefícios diferenciados para seus funcionários conforme a revisão de literatura demonstrou (VERGARA, 2000; IVANCEVICH, 2008; DUTRA, 2011 e LUCENA, 2009).

Tabela 6: Benefícios Sociais Oferecidos pelas Empresas do Sul de Minas Gerais

Benefícios Sociais	Nível operacional	Nível gerencial
Adicional por trabalho noturno	16%	5%
Gratificações	65%	7%
Seguro de vida em grupo	19%	56%
Vale-refeição	26%	18%
Refeitório	21%	20%
Vale-transporte	61%	19%
Transporte próprio	2%	38%
Empréstimos	33%	3%
Plano de saúde e/ou odontológico	48%	26%
Assistência educacional	7%	44%
Complementação de aposentadoria	1%	7%
Serviço social e aconselhamento	8%	1%
Clube ou grêmio	3%	7%
Horário flexível de trabalho	44%	3%
Área de lazer nos intervalos de trabalho	2%	32%
Música ambiente	47%	1%
Atividades esportivas	4%	37%
Passeios e excursões programadas	6%	3%
Estacionamento privativo dos empregados	7%	5%
Agência bancária no local de trabalho	1%	6%

Os principais objetivos almejados pelas organizações entrevistadas ao oferecer os benefícios são a melhoria da auto-estima ou moral dos colaboradores, melhorar a qualidade de vida dos empregados (88%), melhorar o clima organizacional (76%), melhorar o bem-estar do empregado (76%) e elevar a lealdade do empregado para com a empresa (62%), conforme ilustra a Tabela 7. Reduzir a rotatividade e o absenteísmo e reduzir as queixas e distúrbios



foram citados respectivamente pelas por 40% e 35% das respondentes. Estes dados demonstram que as empresas do sul de Minas Gerais estão bastante preocupadas com os funcionários ao pensar e determinar os benefícios que elas irão oferecer e que isso tem a ver com a lealdade que ela espera receber em contrapartida por estes investimentos. Isso se confirma ao observarmos que a maioria (77%) dos colaboradores se diz satisfeita com os benefícios oferecidos pelas empresas.

Tabela 7: Objetivos dos benefícios sociais

Objetivos da oferta de benefícios sociais	Fr	%
Elevar o moral dos empregados	93	62%
Reduzir a rotatividade e o absenteísmo	40	27%
Elevar a lealdade do empregado para com a empresa	62	41%
Aumentar o bem-estar do empregado	76	51%
Facilitar o recrutamento e a retenção do pessoal	31	21%
Aumentar a produtividade e diminuir o custo unitário de trabalho	30	20%
Demonstrar as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados	29	19%
Reduzir distúrbios e queixas	35	23%
Promover relações públicas com a comunidade	14	9%
Melhorar a qualidade de vida dor empregados	88	59%
Melhorar o clima organizacional	76	51%

5. Conclusão

Através da pesquisa pode-se concluir que de forma geral a maioria das organizações trabalha com política de análise e descrição de cargos, porém o total de empresas que utilizam desta política varia de acordo com a cidade, chegando até mesmo a ser menor do que o total de empresas que não fazem uso de tal política. Este fato se deve ao tipo de economia existente em cada cidade, pois de acordo com cada economia tem-se um determinado tipo de serviço/produto oferecido.

Quanto à descrição cargos e salários dentro das organizações conclui-se que é necessária a contratação de pessoas especializadas para desempenhar tal tarefa, pois a mesma ainda fica a cargo de gerentes e funcionários mais experientes na maioria das vezes. Quanto ao tipo de remuneração tem ganhado papel de destaque a do tipo fixa em conjunto com a variável, sendo que a remuneração variável de maior utilização é a por produtividade, desta maneira as organizações estão tentando fazer com os funcionários sintam-se mais motivados, aumentem sua produtividade e eficiência.

No que diz respeito aos benefícios oferecidos as empresas claramente fazem uma distinção entre o nível operacional e tático, desta distinção pode-se concluir que com estas ações espera obter não só a redução de absenteísmo e rotatividade como uma forma de treinamento e qualificação dos funcionários de nível tático.

Em suma pode-se concluir que a gestão de cargos e salários nas cidades pesquisadas possui algumas características em comum, sendo que tal política é praticada de forma



tradicional, porém tendendo a inovações como acontece com os benefícios oferecidos e com o tipo de remuneração.

Referências

- ANTUNES, Maria Thereza P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BUENO, Elvis. Treinamento. Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212> Acesso em 23.09.2011.
- CARVALHO, Antônio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, Simon. **Criando o Próprio Futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 5ª Ed. São Paulo: Ática, 1999.
- GIL, Antonio. Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2002.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MACHADO, Luiz. **Quanto vale o Capital Intelectual de sua empresa? Ou o seu próprio Capital Intelectual?** (2008). Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=212> Acesso em 13.10.2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George & BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução: Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. "A critical look at current career development and research". In: HALL, Douglas T. and Associates. **Career Development in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P. e FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 - (Coleção FGV Negócios).
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VILAS BOAS, Ana Alice e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.
- WEEKS, David A. **Recruiting and Selecting International Managers**. Report Number 998. New York: Conference Board, 1992.