



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Plano de Cargos e Salários: Diretrizes de implantação para uma transportadora de cargas do interior paulista

PRISCILA RIZZI JANOTTI

UNESP

priscila.janotti@transjanotti.net.br

PEDRO HENRIQUE MONANI LOZANO

UNESP

pedro.lozano@businesspartners.com.br

ROBERTO LOUZADA

UNESP

louzada@fcav.unesp.br

ANDREIA MARIZE RODRIGUES

UNESP

andreia.marize@fcav.unesp.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: DIRETRIZES DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA TRANSPORTADORA DE CARGAS DO INTERIOR PAULISTA

Resumo

O cenário atual de competitividade empresarial crescente demanda a adoção de estruturas e modelos de gestão mais flexíveis. Estas mudanças se estendem às práticas de remuneração que cada vez mais abandonam o caráter mecanicista em detrimento de práticas que estimulem a motivação e a valorização profissional. Frente a este contexto, o objetivo deste trabalho foi construir as diretrizes para a implantação do plano de cargos e salários em uma transportadora do interior paulista – TRANSJANOTTI. Este trabalho se justifica pela dificuldade de se encontrar referências detalhadas que tratem de casos semelhantes a este, visto que poucas empresas divulgam o formato de sua remuneração dado seu caráter estratégico. Trata-se de um trabalho qualitativo baseado na pesquisa-participante. Frente ao diagnóstico organizacional e as etapas de implantação elencadas por Pontes (2009) e Carvalho et al. (2011), elaborou-se as seguintes diretrizes de ação para a implantação do Plano de Cargos e Salários sendo: planejamento, construção e controle. Estas diretrizes de implantação irão embasar a mudança e a sistematização das práticas de remuneração da TRANSJANOTTI, bem como poderão servir de modelo para outras organizações.

Palavras-chave: Remuneração, Plano de Cargos e Salários, Transporte

Abstract

The current scenario of increasing business competitiveness demands the adoption of more flexible structures and management models. Such changes also apply to remuneration practices that increasingly leave behind the mechanistic feature to the detriment of practices that encourage both motivation and professional recognition. Given this context, the objective of this research was to build the guidelines for the implementation of the compensation policy at a cargo carrier company in the state of São Paulo – TRANSJANOTTI. This research can be justified by the difficulty in finding detailed references on similar cases, given the fact that very few companies make such data available, which is understandable once those data are of strategical value. Based on the organizational diagnosis as well as on the implementation stages listed by Pontes (2009) and Carvalho et al. (2011), this research has formulated the following guidelines: planning, making and control. These guidelines will be the base for the change and systematization of the practices of remuneration at TRANSJANOTTI, and also as a model for other companies.

Key words: Remuneration, Compensation Policy, Transport



1. INTRODUÇÃO

O cenário atual de competitividade empresarial, crescente e de baixa previsibilidade, imprime às empresas um ritmo maior de inovações e de reduções de custos, o que exige a adoção de estruturas e modelos de gestão mais flexíveis (FARIA, *ET AL* 2014). Novas configurações empresariais têm exercido um aumento nas responsabilidades dos profissionais, suas atitudes, expectativas de desempenho e também sua forma de remuneração (CARDOSO, 2014). A capacidade de acompanhar mudanças é fundamental para a atualização de conhecimentos e habilidades, pois o momento exige que os indivíduos sejam tão flexíveis quanto às empresas (SILVA, 2005).

De acordo com Wood e Picarelli (1995) como as empresas possuem estruturas hierárquicas mais enxutas e flexíveis, demanda-se mais autonomia dos grupos e dos indivíduos. Para estes autores, neste novo modelo de competitividade, torna-se essencial o envolvimento e a motivação. Para Ricco & Hipolito (1998) a área de recursos humanos passou a sofrer uma pressão para buscar eficiência na gestão, assim como as demais áreas da empresa, devendo pautar sua visão de maneira mais abrangente e atuar para identificar necessidades futuras (FAIA, 2014). Além disto, também surge na área a responsabilidade em ajudar a desenvolver nas pessoas o senso de que o crescimento depende de suas próprias realizações.

Carvalho *et al.* (2011) argumenta que decorrente dos impactos dos processos, denominados de reestruturação produtiva, as modelagens dos sistemas de remuneração abrem mão de critérios mecanicistas e dotada um novo tipo de racionalização, no qual o trabalhador passa a ser agente do processo produtivo. Neste sentido, de migração da visão mecanicista para a visão do trabalhador como agente produtivo gerador de resultados organizacionais, Armstrong (1996, p.11) acrescenta:

uma das chaves para se ter vantagem competitiva é a habilidade de diferenciar o que o negócio oferece para os seus consumidores daqueles que os seus competidores oferecem. Tal diferenciação pode ser obtida através de pessoas bem qualificadas. Práticas de recompensar aos empregados podem dar uma importante contribuição para conseguir e manter tais pessoas e as prover de incentivos que as motivarão a atingir altos níveis de desempenho.

Uma das formas de responder a estes desafios, de maior dinamismo empresarial, a remuneração apresenta enfoques psicológicos (motivação para o trabalho), sociais (*status* e poder de acordo com o salário) e econômicos (renda para o empregado e custo para o empregador), sob os quais a remuneração pode atuar como uma função agregada à motivação, podendo, também, ser utilizada como forma de pactuar os objetivos organizacionais e os pessoais (SILVA, 2005). Pontes (2012), também aborda esta questão, indicando que as empresas devem administrar o salário como forma de promover um ambiente motivador e aponta que o plano de cargos e salários deve ser entendido como a ação básica de Recursos Humanos, pois dele podem ser derivados outros sistemas de recursos humanos, tais como: avaliação e treinamento e desenvolvimento.

A sistematização de um plano de cargos e salários, além de possibilitar aos funcionários a aferição de recompensas, por meio dos salários e benefícios, dá sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa, por meio das responsabilidades, das atividades desempenhadas, das possibilidades de crescimento e do reconhecimento, o que favorece uma maior aproximação entre os indivíduos e as organizações (AMORIM, FERREIRA & ABREU, 2008).



Assim, surgem, também, diferentes estudos e pesquisas voltadas à definição de estratégias remuneratórias integradas às estratégias organizacionais (MICHELE, *ET AL*, 2015; CERIBELI *ET AL*, 2015; GUERRA, *ET. AL*, 2016). Além disso, apresentam diversas maneiras para estabelecer políticas de recompensas, incentivos salariais e benefícios são modelados e aplicados (OLIVEIRA, 2011).

Tendo em vista este contexto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão: Como implantar o plano de cargos e salários em uma transportadora do interior paulista?

Para isto, definiu-se como objetivo para este trabalho elaborar as diretrizes para a implantação do plano de cargos e salários em uma transportadora do interior paulista – TRANSJANOTTI. Este trabalho se justifica pela dificuldade de se encontrar referências detalhadas que tratem de casos semelhantes a este, disponíveis para consulta na bibliografia. Poucas empresas se dispõem a divulgar suas estratégias de remuneração por entenderem que representa um diferencial, por isto a tratam como confidencial. Contudo, os autores deste trabalho consideram que o nível de contribuição contido neste artigo é suficiente para permitir a realização de iniciativas semelhantes por outros acadêmicos e profissionais da área, sem ônus ao desempenho operacional da empresa tomada como objeto de estudo.

Além do mais, a adoção de novas estruturas e configurações representam novos desafios e habilidades para as pessoas nas organizações. Consequentemente, para detectar, reconhecer e valorizar estas características, os sistemas de remuneração precisam ser adaptados. O desafio consiste em projetar sistemas que motivem um alto nível de desempenho, sem que os custos relacionados à remuneração não a torne proibitiva (CARVALHO *ET AL.*, 2011).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Tendo em vista o objetivo definido para este trabalho: elaborar as diretrizes para a implantação do plano de cargos e salários em uma transportadora, esta seção está organizada em três partes. Na primeira, serão apresentados os conceitos de motivação, que permitirão relacionar com a remuneração. A segunda parte será dedicada a conceituar remuneração, levando-se em consideração as suas transformações para um contexto competitivo.

A terceira parte consiste na apresentação de um modelo teórico que indica as etapas necessárias para implantar um sistema de remuneração, bem como os produtos gerados em cada uma das etapas.

2.1. Motivação

Uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se este funciona como um fator de motivação para os funcionários. Com os estudos de Hawthorne (final da década de 20, início da de 30), que serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas”, Elton Mayo (responsável pelo estudo) concluiu com suas pesquisas que o grupo social, possui uma organização informal, que afeta o modo como os empregados agem no ambiente de trabalho. 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.

Assim, foram selecionadas duas que foram consideradas relevantes para compreender os mecanismos da motivação humana no trabalho. São elas: “Hierarquia das Necessidades”, de Maslow e os “Fatores Motivadores e Higiênicos” de Herzberg (PONTES, 2012).

Para Maslow as necessidades humanas podem ser divididas em cinco, dentro de uma escala na qual, a partir do momento que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas (PONTES, 2012).



Pela ótica de Maslow observa-se que, indiretamente, o salário contribui para motivação, pois é o pano de fundo para a satisfação destas necessidades: tem-se assegurada a satisfação das necessidades básicas, independente da empresa. O salário também pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de autoestima, é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de valor por meio da concessão de mérito, que vem ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber (PONTES, 2012).

Herzberg, por sua vez, divide os fatores de motivacionais em dois: higiênicos e motivadores. Os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa (ambiente de trabalho, relacionamento com superiores, benefícios sociais e salários) que são vistos como fatores que podem gerar “insatisfação” e, quando em acordo com as aspirações dos funcionários, atingem um estado máximo de “não insatisfação”. Já os fatores motivadores (que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado, abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional), e levam os funcionários de estados “não satisfação” ao de “satisfação” (PONTES, 2012).

Para Brown, Sturman e Simmering (2003), as organizações com melhores níveis de remuneração experimentam aumentos nos níveis de desempenho individual e organizacional, porque elas estariam mais aptas a atrair, reter e motivar os melhores profissionais. O mesmo ponto de vista é defendido por Souza *et al* (2014). Altos níveis de remuneração atraem mais pessoas, ampliando as fontes de buscas de profissionais, o que permite que as empresas sejam mais seletivas (MICHELE *ET AL*, 2015). Além disto, Guerra, *et al*, 2016; Lima, *et al*, 2012, explicam que altos níveis de remuneração promovem comportamentos de eficiência das pessoas e dos recursos, ao invés de improdutividade.

2.2. Remuneração

Os subsistemas de recursos humanos formam a base dos processos da administração de recursos humanos, mas se transformam à medida que as organizações modificam o modo como são administradas. Os processos que formam os subsistemas de RH são subdivididos em: gestão por competências, cargos e salários, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança, qualidade de vida e relações de trabalho, informações gerenciais e de banco de dados. A utilização destes subsistemas deve ocorrer de maneira conjunta e alinhada (CARVALHO *ET AL.*, 2011).

O conjunto de cargos e competências de uma organização deve alimentar os demais subsistemas de recursos humanos e deve ser originado a partir da leitura da estratégia e da estrutura. A partir da definição de um conjunto de cargos e planos de carreira, as competências devem ser graduadas em níveis de complexidade para que perfis de cargo possam ser gerados e permitir que seus ocupantes possam ser enquadrados e comparados a tais cargos. Estes perfis representam parâmetros desejáveis de requisitos de formação e competência e servem de base para processos seletivos, de avaliação, de treinamento e, por fim, de remuneração (CARVALHO *ET AL.*, 2011).

Tem-se também os modelos de remuneração flexível, por habilidades e por competência. No modelo flexível, a “participação nos lucros” tem sido adotada por muitas empresas privadas e de caráter público, e também almejam remunerar segundo o esforço, garantindo o acesso dos empregados aos resultados econômicos da organização (MARTINS E VERIANO, 2004).

Na remuneração por habilidades, as habilidades e conhecimentos são o fator central. A remuneração é dada com base no know-how do funcionário e nos conhecimentos/habilidades demandas pela organização (MARTINS & VERIANO, 2004).



A remuneração por competência é mais complexa que a de habilidades. Esta separa a detenção do conhecimento e o alcance dos objetivos. A partir das competências essenciais e estratégicas das funções organizacionais delineadas pela organização, delimita-se uma trilha de crescimento individual a ser seguida pelos funcionários atrelada à avaliação de desempenho (MARTINS & VERIANO, 2004).

2.3. Plano de Cargos e Salários

A preocupação central da administração do plano de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo, bem como o auxílio ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (PONTES, 2012).

O equilíbrio interno é alcançado através da correta avaliação dos cargos e da manutenção da hierarquia. Os funcionários naturalmente tendem a julgar a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais. Muitas vezes a insatisfação com o fator remuneração advém da diferença entre as remunerações, cargos e pessoas. Espera-se que quanto maiores as complexidades, responsabilidades, conhecimentos e capacidade produtiva da função, maior seja a remuneração. Quando não se percebe estes fatores em salários com remuneração superior tem-se início os conflitos (PONTES, 2012).

Já o equilíbrio externo é alcançado através da adequação do salário organizacional frente aos valores praticados pelo mercado. Quando este não é presente, a empresa tem dificuldades na retenção de seu quadro (PONTES, 2012).

Para que os equilíbrios externos e internos sejam mantidos, é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários, sendo este iniciado pelo seu planejamento.

Para Carvalho *et al.* (2011), o plano de cargos e salários estabelece a estrutura de cargos da organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os níveis salariais a serem praticados. São objetivos do plano determinar estruturas salariais capazes de atrair, reter e recompensar o tipo de mão-de-obra que a empresa necessita, elaborar e utilizar as descrições de cargos, de forma a propiciar informes às demais áreas de RH quanto às características/perfil, determinar os valores dos cargos, compensando-os financeiramente de maneira equitativa, estabelecer uma política salarial, promover e racionalizar a movimentação de pessoal, determinar normas e práticas para evitar discriminações injustificadas e manter o equilíbrio e a disponibilidade da empresa (CARDOSO, 2014).

Para alcançar estes objetivos, a área de Recursos Humanos necessita entregar alguns produtos que caracterizam o plano de cargos e salários. O conjunto de produtos variam conforme a necessidade e a cultura organizacional. Além disto, para a futura implantação do plano de cargos e salários, a organização deve seguir um conjunto de etapas, como as a seguir: planejamento, divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial e de remuneração (PONTES, 2012).

O Quadro 1, demonstra um resumo das etapas e dos produtos que podem ser gerados para a execução de um plano de cargos e salários.

Quadro 1: Etapas e produtos para elaboração e análise da estrutura de cargos e salários

Análise, Diagnóstico e Entendimento do Negócio	Fase de obtenção de conhecimentos de cunho organizacional, funcional e hierárquico, como: políticas, procedimentos e níveis de remuneração praticados pelo mercado, informações do estilo de gestão, aspectos estratégicos, administrativos e atuação da concorrência, entre outros.
--	--



Coleta de Informações	Nesta fase é preciso levantar informações objetivas sobre cargos, salários e benefícios e identificar as estruturas funcionais e organizacionais vigentes na empresa. Deve ser feito por meio de entrevistas e observações <i>in loco</i> . É nesta etapa que se coletam dados para a elaboração formal das descrições técnicas dos cargos, abrangendo as atribuições, responsabilidade e requisitos.
Elaboração das Descrições de Cargo	Fase de validação das informações coletadas na fase anterior. Isso é feito por meio de um estudo analítico dos questionários e entrevistas preenchidos pelos ocupantes dos cargos. Nesta etapa se nomeiam e se padronizam todos os cargos da organização.
Avaliação de Cargos	Nesta fase os cargos são avaliados por um comitê executivo, por meio de fatores preestabelecidos. São diversos os métodos que suportam esta atividade e estes serão apresentados posteriormente. O objetivo desta etapa é alinhar o grau de importância das funções desempenhadas dentro da empresa e a diferenciação entre elas.
Estrutura salarial	Nesta fase os cargos são hierarquizados pela divisão em classes, levando em conta a pontuação obtida pela soma dos graus de incidência dos fatores em cada cargo. As classes são organizadas partindo do cargo que recebeu a menor pontuação para o que recebeu o maior número de pontos. Ao término deste procedimento analisa-se o resultado para estabelecer uma nova estrutura de cargos para a empresa.
Política salarial	Estabelecida a nova estrutura de cargos da empresa, deve-se estabelecer a política salarial regulamentando itens como: salário de admissão; promoção horizontal e vertical; reclassificação do cargo; manual de administração de salários; adequação salarial durante a implantação; e acompanhamento do salário real.

Fonte: Adaptado de Pontes, B. R. (2012) Administração de Cargos e Salários: carreira e remuneração. São Paulo: LTr, e Carvalho, I. M. V., Lustri, D., Rocha, J. L. C., & Souza, M. Z. A. (2011). Cargos, Carreira e Remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Após a compreensão da organização, seus objetivos e características, inicia-se a coleta das informações para a descrição dos cargos. Para Carvalho *et al.* (2011), a definição da estrutura dos cargos que compõem as organizações tem por finalidade a divisão de responsabilidades e a atribuição de papéis relativos à execução de cada grupo de atividade. A formatação tradicional de uma estrutura de cargos remetia à configuração de um organograma, no qual se sugere níveis de responsabilidade, conhecimento e autonomia de decisão sobre o assunto pelo qual são responsáveis.

Para o mesmo autor, embora este modelo ainda seja utilizado pelas empresas, ainda há dificuldades como: baixa mobilidade dentro do sistema, soluções que identifiquem e minimizem desvios de função e que permitam a realocação profissional, o que tem impulsionado os pesquisadores e agentes organizacionais a buscarem novas alternativas. Neste contexto surge o padrão “cargo amplo” cuja configuração nos remete a uma flexibilidade de atuação por parte do ocupante, possibilitando desenvolvimento individual e flexibilidade de alocação organizacional. Esta solução está em linha com as necessidades das organizações expostas no início deste artigo.

O padrão cargo amplo pressupõe a possibilidade de realização de atividades de forma diversas por profissionais que ocupam cargos de igual denominação, sem desconfigurar o grau de complexidade da função. Para tanto sua descrição tende a ser genérica. Em geral, este padrão é utilizado pelo modelo de gestão de pessoas por competência, dado sua facilidade de evolução de estágios decorrente da evolução das competências (GONÇALVES *ET AL.*, 2015).

Segundo Carvalho *et al.* (2011), o cargo amplo geralmente é utilizado para toda a organização ou por área-fim (aquela que caracteriza todas as atividades essenciais da empresa) e área-meio (aquela que congrega todas as demais atividades que dão suporte à realização das atividades das áreas-fim).



A principal dificuldade desta descrição é que esta deve ser o mais genérica possível, mas sem perder o foco da atribuição. Segundo Carvalho *et al.* (2011), os itens que compõem a descrição do cargo amplo englobam:

- missão: similar ao do cargo restrito, mas de forma não detalhada;
- atribuições essenciais: são descritas de forma genérica, evitando-se a distinção da atividade por área;
- requisitos básicos: relaciona o nível de formação necessário à ocupação do cargo e algumas especificidades que possam ser fundamentais a todos os ocupantes.

A grande vantagem desta descrição é a mobilidade entre áreas e o consequente desenvolvimento dos ocupantes. Outra contribuição é a evolução da carreira baseada no desenvolvimento das competências (CARVALHO *ET AL.*, 2011).

Após a descrição dos cargos, tem-se início o processo de análise/avaliação dos cargos. Para tanto, tem-se disponível vários métodos de análise, quantitativos e qualitativos. Eles servem para auxiliar no estabelecimento do valor relativo de cada cargo na empresa, com vistas a construir uma hierarquia entre eles, seja ela representada por meios numéricos ou gráficos. Qualquer que seja o método escolhido para a avaliação, é desejável que este seja feito por um comitê, para se garantir maior harmonia e aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo. (PONTES, 2012). Benedito Rodrigues Pontes disponibiliza em seus livros uma série de exemplos destes métodos, que podem ser utilizados por acadêmicos e profissionais da área como ponto de partida para a construção de modelos específicos, que satisfaçam as necessidades do negócio que atendem.

A partir desta análise, é necessário definir uma estrutura de cargos levando em consideração a estrutura da empresa, respeitando os níveis do organograma, as descrições dos cargos, o ranking proporcionado pela análise/pontuação dos cargos e a lista de cargos por área de atuação (CARVALHO *ET AL.*, 2011). Neste momento todos os cargos são dispostos lado a lado, de acordo com seus níveis, para que se avalie a necessidade de equalização e diferenciação. Pode-se utilizar as informações salariais atuais após esta equalização, para verificar possíveis inconsistências ou desvios, como por exemplo: cargos que após a análise foram alocados no mesmo nível, mas quando se os compara pelo salário e demais políticas de remuneração, existe coerência na comparação.

A partir da análise/avaliação dos cargos e da pesquisa salarial realizada no mercado, a próxima etapa é a elaboração da estrutura salarial. Para Gerhart e Milkovich (1992), uma estrutura salarial é composta por níveis de acordo com a estrutura organizacional, faixas de progressão para cada um destes níveis e a taxa pela qual os profissionais poderão transitar nestas faixas.

Para Pontes (2012), a estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação. A Estrutura Salarial deve proporcionar equilíbrio externo se comparados aos salários praticados pelo mercado para os mesmos cargos. Isto garante a competitividade dos salários praticados pela organização, podendo atrair os melhores profissionais do mercado – atração – e manter os bons profissionais – retenção (FRANCO, 2008).

Carvalho *et al.* (2011) recomenda a inclusão dos “pacotes de benefícios” no plano de cargos e salários dado sua importância frente a remuneração total e a retenção dos funcionários. Dentre os benefícios encontrados no mercado, o autor ressalta que alguns são tradicionais, sendo eles o seguro-saúde, vale alimentação, seguro de vida, planos de aposentadoria ou previdência privada, assistência odontológica, veículos, contemplação de auxílio-doença, convênio com farmácias, banco de horas / horários flexíveis. Além destes, o



autor ressalta empréstimos, programa de milhas de viagem, auxílio creche, auxílio educação, entre outros. Algumas organizações tem se utilizado de programas de benefícios flexíveis em que o funcionários escolhe, dentro de um leque de opções com pontuações e limites de escolha pré-estabelecidos, qual se enquadra melhor em suas necessidades (CARVALHO *ET AL.*, 2011).

Baseada na estrutura de cargos, a política salarial deve ser descrita, pois torna pública a maneira de pensar e agir da empresa em relação às suas práticas salariais, recomendações e diretrizes de remuneração (CARVALHO *ET AL.*, 2011). Ela nasce a partir de definições e decisões da esfera superior das organizações. Deve ser formulada levando em consideração as relações estratégicas do negócio, bem como as características do segmento em que a empresa opera (CARVALHO *ET AL.*, 2011). Seu principal objetivo é proporcionar orientações aos gestores da organização, bem como as regras estipuladas para o salário de admissão, promoções, reclassificação e atualizações salariais em função do mercado ou do poder de compra oriundo da inflação (PONTES, 2012).

O primeiro aspecto a ser determinado é o salário de admissão. Este normalmente se enquadra no mínimo da faixa salarial de cada grau. Algumas empresas adotam um salário de admissão em torno de dez por cento abaixo da faixa, passando para o mínimo da faixa salarial após os noventa dias de experiência (PONTES, 2012).

Pontes (2012) lembra que é preciso verificar se os salários iniciais de cada grau contemplam as exigências de valores de piso dispostos para as categorias profissionais. Após o estabelecimento do salário inicial, cabe estabelecer as normas para as promoções horizontais e verticais, bem como a reclassificação. A promoção horizontal ou o aumento por mérito é a migração do funcionário para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau. Este aumento é decorrente do destaque do desempenho das tarefas e da progressão da experiência. Em geral, este obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro (PONTES, 2012).

Quanto a promoção vertical, esta ocorre toda vez que o funcionário, após ter adquirido competências e habilidades suficientes, conquista o direito de ser promovido a um novo cargo (PONTES, 2012). Essa promoção posiciona o funcionário em grau superior ao que estava anteriormente. Consequentemente, o mesmo pode receber com isso uma diferença salarial por esse novo posicionamento na tabela salarial.

A política salarial também deve conter o responsável pela administração de salários, a classificação dos cargos, graus, faixa salarial, as normas para pesquisa salarial e a frequência da mesma dentro do calendário anual, bem como a remuneração dos executivos. Todas estas informações devem estar estruturadas em um manual de administração de salários (Pontes, 2012).

Carvalho *et al.* (2011) acrescenta que entre os pontos mais importantes da política salarial estão, sem dúvida, a sua clareza e o seu conhecimento amplo por parte dos gestores da organização.

Com o estabelecimento da política salarial, tem-se fim o processo de implantação do programa de cargos e salários. Os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos. Esta revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos. A estrutura deve ser permanentemente atualizada em função de alterações no mercado de trabalho. Recomenda-se pelo menos uma revisão plena anual sob a mesma metodologia adotada na concepção (PONTES, 2012).



2. METODOLOGIA

Uma pesquisa científica pode ser tipificada de acordo com sua abordagem, método de pesquisa e instrumentos de coleta de dados utilizados (BERTO & NAKANO, 1998).

Para Neves (2008), a abordagem de uma pesquisa científica pode se dar de forma qualitativa ou quantitativa.

No que tange o método de pesquisa, Nakano e Fleury (1996) consideram: experimental, *survey*, estudo de caso, pesquisa participante e pesquisa ação. Os mesmos autores ainda fazem distinção sobre os instrumentos de coleta de dados com o critério: experimento, questionário (roteiro de pesquisa), entrevistas e outras fontes, análise documental e observação direta.

Para cumprir os objetivos aqui propostos de construir as diretrizes de ação para a implantação do Plano de Cargos e Salários em uma transportadora do interior paulista, tem-se uma pesquisa de abordagem qualitativa embasada na pesquisa participante, dividida em três fases para a coleta e análise dos dados:

Fase 1 – Levantamento bibliográfico

O objetivo deste estágio consistiu na coleta informações para o entendimento da temática central.

Neste estágio da pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, através da coleta de dados secundários na literatura disponível, livros textos, artigos científicos e publicações especializadas. As informações levantadas auxiliaram na elaboração da segunda fase da pesquisa.

Fase 2 – Diagnóstico Organizacional

Este estágio consistiu na coleta de informações da organização. Estas informações são referentes ao perfil da organização; a missão, visão e valores; estrutura organizacional; a cultura e práticas organizacionais, principalmente no que tange as atividades inerentes às atividades envolvidas na gestão de pessoas.

Para tanto foi utilizado a abordagem qualitativa, através da coleta de dados e documentos fornecidos pela organização, bem como avaliação da pesquisa de clima organizacional e entrevista com a supervisora da área de pessoas.

Utilizou-se também a observação direta para compreensão das práticas organizacionais. As informações apuradas serviram de subsídio para a montagem da terceira fase da metodologia

Fase 3 – Construção das Diretrizes de Ação de Implantação

A orientação desta etapa também é qualitativa, baseada no método de pesquisa participante. Utilizou-se a técnica da observação direta e a análise documental, em especial no que tange o perfil das funções e as práticas de remuneração.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar o diagnóstico organizacional, a forma de remuneração atual e as diretrizes propostas para a implantação do plano de cargos e salários da TRANSJANOTTI.



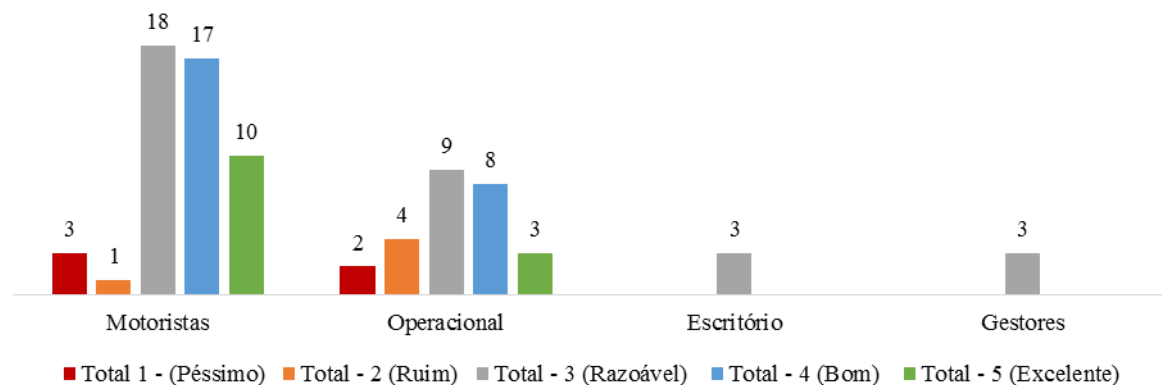
3.1. Diagnóstico Organizacional: cultura e pesquisa de clima

A TRANSJANOTTI é uma empresa familiar que iniciou suas atividades em 1988, através da união entre a demanda por transporte de cargas existente na região e a paixão e conhecimento empírico de seu fundador sobre caminhões e o ambiente rural. O crescimento do grupo ao longo dos anos é fruto do trabalho árduo para manter a confiabilidade perante os clientes e para antecipar e/ou se readequar as necessidades cíclicas do ambiente.

Em 2012, a Transjanotti iniciou um processo de reestruturação administrativa e operacional, presidido por um Comitê Gestor. Tal reestruturação vem proporcionando ganhos de eficiência, otimização da capacidade produtiva e maior sinergia nas decisões estratégicas, itens percebidos no dia-a-dia da empresa, no resultado econômico da organização e nos dados coletados na pesquisa de clima realizada em outubro de 2014 por dois estagiários em Psicologia.

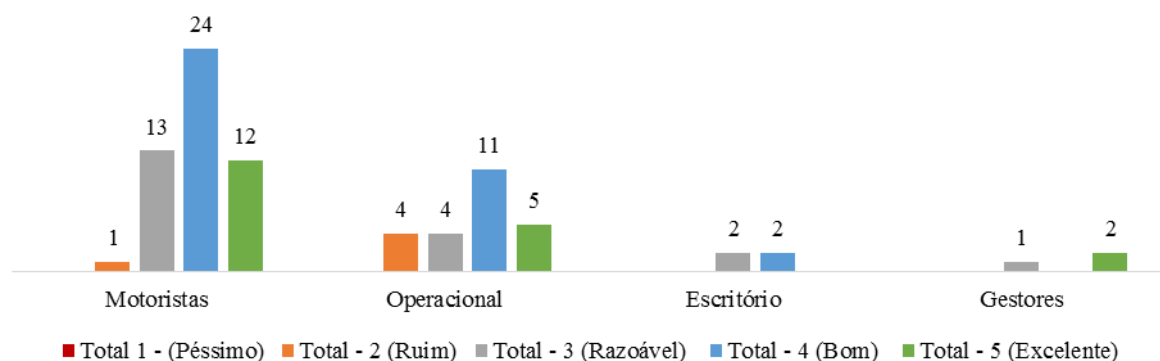
No que tange as questões oriundas a remuneração e carreira, foco central deste trabalho, a pesquisa de clima apontou resultados entre a escala razoável e excelente, conforme gráficos 1, e 2.

Gráfico 1: Nível de satisfação com a remuneração



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 2: Classificação plano de carreira oferecido pela empresa segundo funcionários da Transjanotti



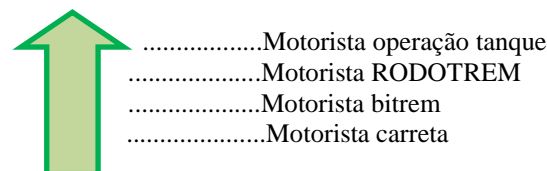
Fonte: elaborado pelos autores

Vale esclarecer que nem todas as pessoas que responderam à primeira pergunta responderam à segunda. Apesar deste resultado, favorável para o plano de carreira, cabe



ressaltar que a empresa não possui uma estrutura formal neste quesito para nenhum dos seus setores. No setor “motoristas”, este acontece na prática com intensidade e os funcionários tem consciência dos mecanismos para migração para veículos e operações de maior porte, o que proporciona maior remuneração. Sendo tradicional a escala de migração apresentada na Figura 1:

Figura 1: Plano de carreira função motorista



Fonte: elaborado pelos autores

3.2. Práticas atuais de remuneração

Pode-se separar as práticas de remuneração da Transjanotti em quatro modelos distintos, decorrentes da hierarquia e do perfil operacional, sendo: gestores, supervisores, motoristas e demais funcionários.

3.2.1. Remuneração dos Gestores

Os gestores são remunerados no seguinte formato: salário fixo, pacote de benefícios e participação nos resultados.

O salário fixo entre os três gestores varia conforme a formação e especialização técnica acadêmica, bem como grau de responsabilidade e de relevância da área para alcance dos resultados organizacionais.

Quanto à participação nos resultados, esta é mensal, desde que os mesmos atinjam, de forma conjunta, a meta de faturamento estabelecida ao início de cada mês pela operação em conjunto com a área comercial, bem como atinjam também a meta de rentabilidade pré-estabelecida pela gestora de controle e finanças.

3.2.2. Remuneração de Supervisores

Os supervisores são remunerados no seguinte formato: salário fixo, pacote de benefícios e bonificação pelo cumprimento das metas operacionais de cada área.

O salário fixo os gestores segue o mesmo padrão para todas as áreas, exceto área comercial, logística e manutenção, dada a disponibilidade plena de horário e a adequação a prática de remuneração do mercado.

No que tange a bonificação sobre as metas tem-se um benefício no valor fixo de R\$ 500,00 (quinhentos reais) a todo supervisor que conseguir que a equipe entregue os relatórios e documentações dentro dos prazos pré-fixados.

3.2.2. Remuneração de Motoristas

Os motoristas são remunerados no seguinte formato: salário fixo da categoria de veículo que este conduz, hora extra pré-fixada em acordo coletivo junto ao órgão sindical, reembolso de despesas de alimentação e pernoites fixadas com base na distância percorrida por viagem, bonificação pela meta de média de sua categoria e prêmio safra sobre o faturamento gerado pelo motorista, conforme apresentado pela Figura 2.



Figura 2: Composição salário motorista

Salário Fixo:

A - SALÁRIO BASE

Salário Variável:

B - 50 HORAS A 50% + 10 HORAS A 75%

C - BONIFICAÇÃO SOBRE A MÉDIA

D - PRÊMIO SAFRA

E - REFERICOES E PERNOITES

VALORES QUE IRÃO COMPOR
A MÉDIA SALARIAL PARA EFEITO
DE INSS, FGTS, FÉRIAS E 13º
SALÁRIO

Remuneração Média Mensal

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3. Diretrizes de ação para implantação do Plano de Cargos e salários

Frente ao diagnóstico organizacional e as etapas de implantação elencadas por Pontes (2009) e Carvalho et al (2011), elaborou-se as seguintes diretrizes de ação para a implantação do Plano de Cargos e Salários em três fases, sendo:

1ª Fase: Planejamento

- 1) Reunião com o comitê gestor para aprovação do início dos trabalhos:** apresentação da finalidade do plano de cargos e salários com base na visão e na estratégia organizacional.
- 2) Escolha do modelo de remuneração:** definir, pelo perfil e cultura organizacional, a metodologia adequada para formatação de remuneração: com base em plano de cargos e salários, por habilidades ou por competências.

2ª Fase: Construção

- 1) Mapeamento e descrição dos cargos:** consistirá nas seguintes sub-etapas: reunião com os supervisores para definição dos cargos necessários para operacionalizar a área; detalhamento das tarefas que compreendem cada cargo em todas as suas dimensões de atuação; observação do colaborador em seu ambiente de trabalho; entrevista com o ocupante do cargo; preenchimento da ficha de descrição.
- 2) Pesquisa de salário (fixo e variável) e benefícios:** será realizada em conjunto com o sindicato das transportadoras do município de Porto Ferreira – SP. Para tanto, tem-se as seguintes sub-etapas: comunicação das empresas filiadas ao sindicato sobre a realização da pesquisa; envio de convite às empresas e marcação das visitas, definição dos cargos, definição dos itens a pesquisar (salário fixo, variável e benefícios); visita pessoal dos funcionários do sindicato previamente preparados para a coleta dos dados, tabulação e análise dos dados, devolução da pesquisa às empresas participantes.
- 3) Estruturação do plano de cargos e carreira / tabelas e enquadramento:** após o mapeamento e a pesquisa salarial a empresa será organizada em três níveis principais (devido à diversidade da composição da remuneração total): área operacional (motoristas); administrativo; manutenção e logística. Em cada subdivisão, organizar-se-ão os cargos por hierarquia em função da avaliação dos cargos da empresa (níveis de complexidade, responsabilidade, envolvimento estratégico e entrega). A amplitude das faixas deve ser avaliada após a estruturação do plano de cargos e carreira, esta deve situar-se entre 30 a 50%. Como a TRANSJANOTTI possui poucos níveis hierárquicos, indicam-se aproximadamente sete estágios por faixa com diferença de 3% entre os estágios.



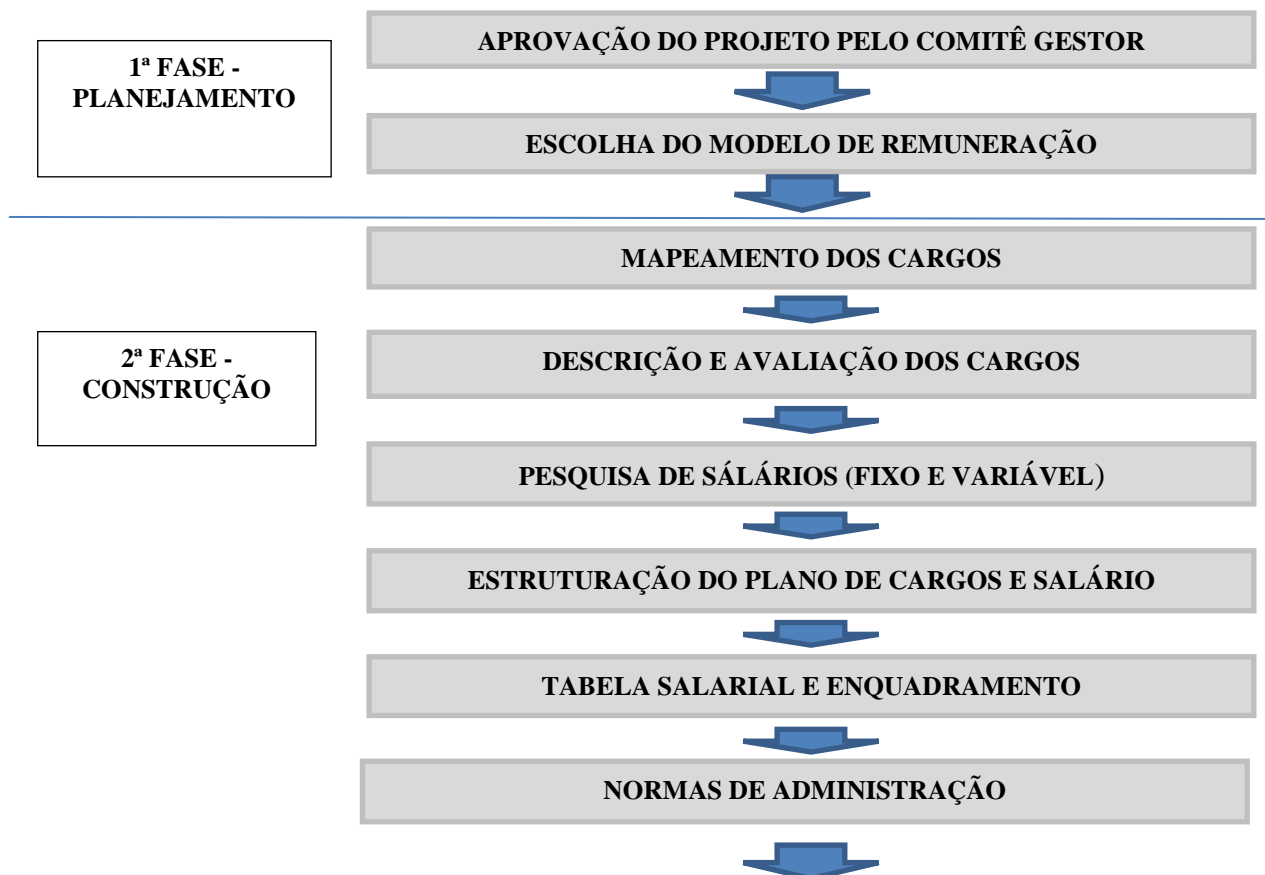
- 4) **Normas de administração:** após a estruturação de cargos e carreira e das tabelas e enquadramentos, a área de RH definirá junto com o Comitê Gestor os seguintes pontos: salário de admissão, promoção vertical, progressão horizontal, criação de novo cargo, reclassificação de um cargo;
- 5) **Aprovação Comitê Gestor:** com o plano de cargos e salários completo, o Comitê Gestor irá analisá-lo para sua implantação no primeiro semestre de 2017.

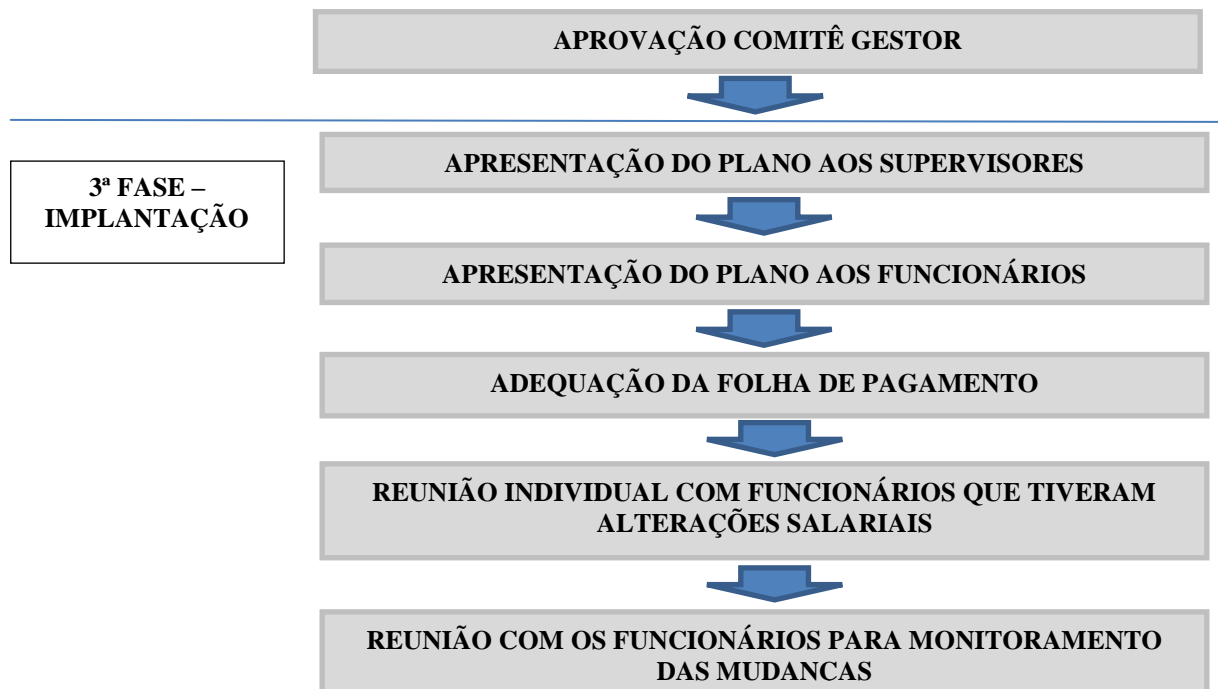
3ª Fase: Implantação

- 1) **Apresentação do plano aos funcionários:** o plano será apresentado através de reuniões expositivas e oficinas de dúvidas;
- 2) **Adequação da folha de pagamento:** com a implantação da folha, alguns salários sofrerão adequações que modificarão o nome do cargo ocupado, bem como poderão acrescentar aditivos ao salário anteriormente praticado. Estas divergências entre a folha antiga e o plano de cargos e salários devem ser constatadas e modificadas;
- 3) **Reunião individual com os funcionários que alterações salariais:** a cada divergência constatada, a área de RH elucidará para cada funcionário os motivos, em conjunto com o supervisor de área.
- 4) **Reunião com os funcionários para monitoramento da mudança:** após a implantação será feita uma nova reunião com os funcionários para reafirmar o plano de cargos e salários e as possibilidades de progressão. Cabe também um *feedback* por parte do corpo de funcionários sobre as mudanças percebidas.

A Figura 2 apresenta as três fases e as respectivas etapas de forma sistematizada.

Figura 2 - Plano de cargos e salários – Etapas de Implantação





Fonte: elaborado pelos autores

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou, sob uma ótica tática / operacional, um modelo de implantação de novas práticas de remuneração de uma transportadora do interior de São Paulo. Foram definidas diretrizes iniciais, de acordo com os modelos de Pontes (2012) e Carvalho *et al* (2011), sobre as quais a TRASJANOTTI poderá mobilizar todos os recursos necessários para viabilizar uma revisão do seu plano de remuneração.

A partir das informações reunidas durante o Diagnóstico, tem-se condições de iniciar o planejamento das ações necessárias para uma apresentação ao comitê gestor do projeto, como é indicado na primeira etapa dos resultados obtidos. Este comitê poderá fornecer uma nova visão sobre os resultados obtidos, apoiando com ideias e apontando riscos à execução deste projeto.

Cabe ressaltar que este modelo poderá orientar outras organizações no processo de implantação de um plano de cargos e salários, para otimizar as ações orientando-as de maneira sistêmica.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. (2008) Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. *In: Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 5.
- ARMSTRONG, M.(1996). *Reward Employee*. London: IPD.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. (1998) Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção. *In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Niterói.
- BROWN, M.P.; STURMAN, M.C.; SIMMERTING, M. J. (2003) Compensation Policy and Organizational Performance: *The Efficiency, Operational, and Financial Implications of*



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Pay Levels and Pay Structure. In: The Academy of Management Journal, v. 46, p. 752-762.

- CARDOSO, M. P. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Pessoas*. Dissertação de Mestrado, 60 p. Instituto Politécnico de Setubal.
- CARVALHO, I. M. V.; LUSTRI, D.; ROCHA, J. L. C.; SOUZA, M. Z. A. (2011) *Cargos, Carreira e Remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- CERIBELI, H. B. ET AL. (2015). Remuneração Estratégica: um estudo multicase. *In: Globalização, Competitividade e Governabilidade*, V. 9, n. 3, p. 129-144.
- FAIA, V. S. ET AL. (2014). Aplicação da Remuneração Variável Desenvolvida a Partir de um Painel de Indicadores Estratégicos. *In: Contexto*. V. 14. N. 26. P. 32-43.
- FRANCO, J. O. (2008) *Cargos, Salários e Remuneração*. Curitiba: IESDE.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G.T. (1992) *Organizational differences in managerial compensations and financial performance*. *In: Academy of Management Journal*, v.33, p.663-691.
- GONÇALVES, W. A. ET AL. (2015) Teorias por Competências: convergências híbridas perante as metáforas das imagens organizacionais. *In: REUNA*, v. 20, n. 3. P. 27-46.
- GUERRA, R. M. A., ET AL (2016) Benefícios de Um Plano de Remuneração Estratégica sob a Ótica de Funcionários de Produção. *In: Revista do CEPE*, n. 43, p. 136-152.
- LIMA, E. S. ET AL (2012) Administração de Incentivos: a interferência da remuneração variável no desempenho profissional. *In: Negócios em Projeção*, v. 3, n. 2. P. 66-82.
- MARTINS, S. S. VERIANO, C. E. (2004) A remuneração flexível como componente da gestão de salários. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44 (edição especial), p. 22-23.
- MICHELE, J. ET AL (2015) Análise da Remuneração Estratégica para Atrair e Reter Talentos. *In: RECAPE*, v. V, n. 2, p. 212-231.
- NAKANO, D. N.; FLEURY, A. (1996) Métodos de pesquisa em Engenharia de Produção. *In: Anais Encontro Nacional de Engenharia de Produção 16*, 1996. Piracicaba, 1996.
- NEVES, J. L. (1996) Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo.
- OLIVEIRA, L. M. B. (2001) Estratégias e práticas de remuneração utilizadas pelas empresas brasileiras. *Organização & Sociedade*. v. 8, n. 21.
- PONTES, B. R. (2012) *Administração de Cargos e Salários: carreira e remuneração*. São Paulo: LTr.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

RICCO, M. F. F.; HIPOLITO, J. A. M. (1998) O aspecto remuneração na gestão por competência, III SEMEAD 1998. *In: Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5*, 2008, Resende. Anais. Resende: AEDB, 2008 – modelo.

SILVA, M. O. (2005) *Sistemas modernos de remuneração*. Rio De Janeiro: Qualimark.

SOUZA, M. H. O., *ET AL* (2014) Remuneração Estratégica para Melhoria da Produtividade: proposta para um indústria de decoração. *In: Cadernos da Escola de Negócios*, v. 1, n. 12, p. 10-26.

WOOD, T. JR; PICARELLI, V. F. (2004) *Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.