

Desenvolvendo um plano de remuneração

LC5
04/03

19

12/09

OK

Após estudar este capítulo, você estará apto a

- RESULTADO DO APRENDIZADO 1** Explicar como formular um programa de remuneração estratégica.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 2** Indicar como o pagamento é determinado.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 3** Realizar avaliação de cargos.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 4** Explicar o objetivo da pesquisa salarial.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 5** Definir a curva salarial e as faixas salariais, bem como classificar as variáveis da estrutura de remuneração.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 6** Compreender a importância de usar um painel de desempenho de remuneração.
- RESULTADO DO APRENDIZADO 7** Identificar as principais cláusulas da legislação que afetam a remuneração.



Em 2011, o Google deu aos seus funcionários um aumento de 10%. O aumento de salário em toda a empresa, com seus 20.300 funcionários, provavelmente custou-lhe US\$ 1 bilhão por ano. Em um e-mail para os colaboradores, o ex-CEO do Google, Eric Schmidt, explicou que a empresa havia recebido o retorno de que o salário era mais importante do que outras fontes de pagamento (isto é, bônus e ações na empresa).¹ Schmidt explicou que, mesmo em uma economia desacelerada, o Google estava em uma "guerra por talentos" e que os funcionários haviam expressado preocupações em "lutar com altíssimos preços de imóveis, hipotecas e coisas desse tipo". Mas, afinal, Schmidt afirmou que a principal razão para o aumento foi que "nós pensamos que isso seria bom para toda a empresa."²

A remuneração é uma forma de aumentar a lealdade do funcionário. No caso do Google, a remuneração é vista como uma maneira de diminuir a probabilidade de que seus funcionários sejam contratados por concorrentes, como o Facebook.³ Isso reflete um movimento estratégico por parte da empresa para mostrar que seus funcionários são o componente mais importante para o sucesso. Então, por que focar a remuneração? Por que não selecionar melhor os funcionários mais leais? Por que não melhorar os programas de treinamento ou os sistemas de avaliação? A resposta é simples. A remuneração está diretamente ligada ao estilo de vida de um funcionário. Os funcionários podem receber formação excelente, ter muitas oportunidades de crescimento e estar completamente satisfeitos com o trabalho e com o ambiente, mas eles não vão aparecer para trabalhar se não houver pagamento em troca.

O que é remuneração?

A remuneração consiste em três componentes principais. *Remuneração direta* abrange salário do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. *Remuneração indireta* abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas e a *recompensa não financeira* inclui programas de reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível para acomodar as necessidades pessoais, entre outros. Ver a Figura 9.1.

A forma como esses três componentes da remuneração são alocados passa uma mensagem aos funcionários sobre o que a administração acredita ser importante e sobre os tipos de atividade que incentiva.⁴ Além disso, para o empregador, a remuneração constitui um custo operacional considerável. Em certos ambientes de produção, a remuneração chega a 60% dos custos totais e é ainda maior para muitas empresas de serviços.⁵ Rayvin Jesuthasan, especialista em remuneração da Towers Perrin, observa: "Os custos trabalhistas são uma parcela significativa das despesas para qualquer organização e uma parcela muito substancial para algumas, mas as empresas continuam a gastar em programas de remuneração sem nenhuma evidência de relação comercial".⁶ Isso significa que a remuneração deve ser gerida de forma estratégica para garantir que os custos sejam mantidos baixos, enquanto a motivação e o desempenho dos funcionários são mantidos altos. Alcançar esse equilíbrio não é tarefa fácil.

Neste capítulo, vamos aprender a alinhar estrategicamente esses três aspectos da remuneração com os objetivos da organização, compor o salário com base na estratégia de remuneração, implementar essa composição usando uma série de ferramentas de pagamento e avaliar o sistema de remuneração por meio de um conjunto de indicadores-chave de desempenho. Também vamos discutir como a regulamentação do governo pode influenciar nas decisões sobre remuneração. Ver a Figura 9.2 para mais detalhes. No Capítulo 10, vamos revisar os planos de incentivo financeiro para os funcionários. Os benefícios oferecidos ao funcionário, que fazem parte do pacote de remuneração total, serão abordados no Capítulo 11.

FIGURA 9.1

Componentes da remuneração

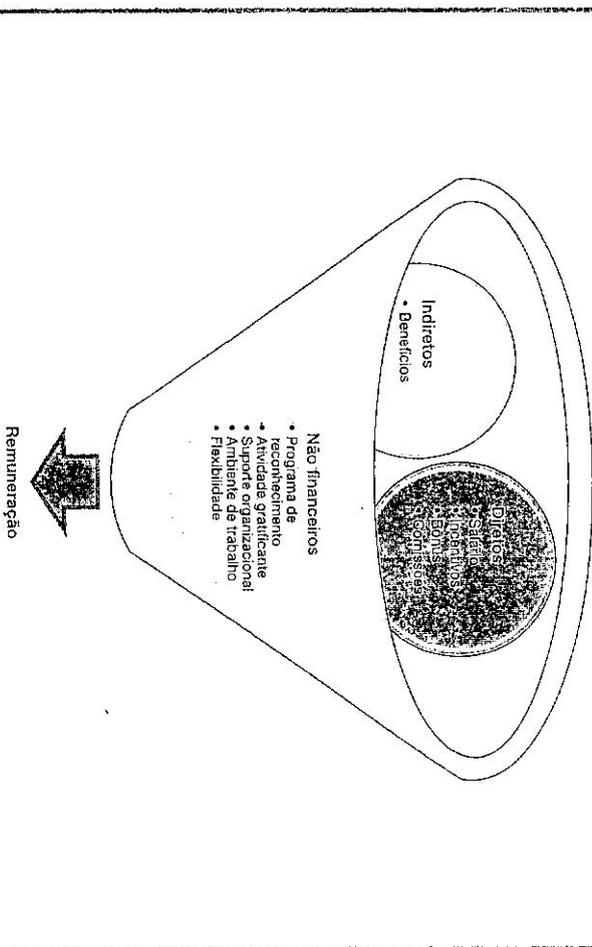
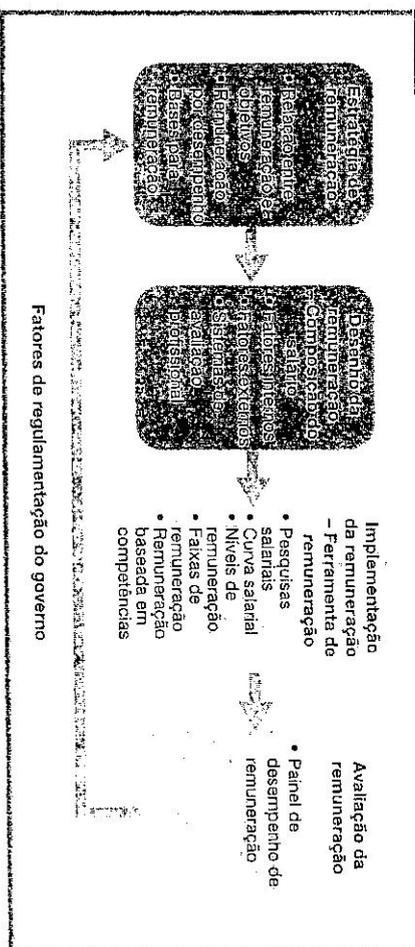


FIGURA 9.2

Alinhamento da remuneração



RESUMO DO APRENDIZADO 3

O Facebook tem mais de 2.000 funcionários e escritórios em mais de uma dúzia de países. Como você desenvolveria uma estratégia de remuneração para conciliar com os objetivos de negócio, ou seja, inovação contínua e crescimento, no Facebook?



Remuneração estratégica

O que é remuneração estratégica? Falando em termos simples, trata-se da remuneração dos funcionários visando aumentar sua motivação e estimular seu crescimento, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços aos objetivos da empresa. A remuneração estratégica redefiniu o papel e a contribuição percebida da remuneração. Não mais considerada apenas um "custo para fazer negócios", quando usada estrategicamente torna-se uma ferramenta para garantir a vantagem competitiva.

O desenvolvimento de uma estratégia de remuneração requer que os objetivos organizacionais sejam analisados primeiro. Pelo que a empresa quer ser conhecida? Quais são as suas projeções de crescimento? Quais são as suas principais competências? Uma vez que se descreve isso, é possível decidir quais tipos de comportamentos e habilidades serão recompensados. Recompensar habilidades e comportamentos é uma demonstração de que a empresa está disposta a pagar pelo desempenho, e não apenas pela presença no trabalho. Finalmente, como parte da estratégia, a empresa precisa decidir sobre a base de remuneração mais adequada para os tipos de cargo. Por exemplo, é possível remunerar um representante de vendas com base em comissão e um gerente com base em salário anual.

A remuneração estratégica vai além de determinar os parâmetros adequados de mercado para remunerar os funcionários, embora esses parâmetros sejam um elemento de planejamento da remuneração. Além disso, a remuneração estratégica deve vincular intencionalmente o salário com os objetivos da organização e com os objetivos gerais do negócio. Por exemplo, ao mesmo tempo em que a decisão do Google de aumentar o salário-base de todos os funcionários foi um movimento estratégico para ter mais competitividade em relação aos índices de mercado, a empresa reconheceu que o salário-base não é tudo. Um gerente de desenvolvimento de produtos declarou: "Eu poderia estar fazendo muito mais do que estou alcançando no Google, mas escolhi essa empresa por causa da flexibilidade para crescer e trabalhar em novos produtos interessantes... além disso, onde mais você pode ter um *chef* para fazer o seu café da manhã, almoço e jantar sempre que quiser?". A respeito disso, o Google alinhou sua estratégia de remuneração não só com o mercado externo, mas também com o seu desejo de ser uma empresa inovadora e flexível, cuja principal competência está na criatividade das pessoas. Comentando sobre a importância da remuneração estratégica para o sucesso organizacional, Gerald Ledford e Elizabeth Hawk, dois especialistas em remuneração, observam: "As empresas começaram a repensar seus sistemas de remuneração em busca de vantagem competitiva".

Além disso, a remuneração estratégica serve para relacionar os pagamentos monetários com outras iniciativas de RH, como recrutamento, seleção, treinamento, retenção e avaliação de desempenho. Por exemplo, o salário inicial pode fazer diferença na decisão de se candidatar ao cargo ou não. Falando a um dos autores, um especialista em remuneração observa que "a ligação dos níveis de salário com o mercado de trabalho é uma questão de política estratégica porque afeta a atração e a retenção de talentos e impacta nos custos relativos da folha de pagamento de uma empresa". Por exemplo, instituições de ensino superior, como a Idaho State University, a Mesa Community College, em Mesa, Arizona, e a University of Georgia sabem que não têm condições de atrair ou manter professores qualificados, a menos que sua estratégia de remuneração esteja vinculada a índices competitivos de mercado.

Muitos restaurantes *fast-food* — como Burger King, Taco Bell e Blimpies — tradicionalmente empregam baixos salários, precisaram elevar a remuneração inicial para atrair um número suficiente de candidatos para atender às necessidades das equipes. Se os níveis de salário são altos, criando ampla disponibilidade de candidatos, as empresas podem aumentar seus padrões de seleção e contratar funcionários com melhores qualificações. Isso, por sua vez, pode reduzir os custos de treinamento das empresas. Quando os funcionários têm desempenho excepcional, sua avaliação de desempenho pode justificar um aumento de remuneração. Por essas e outras razões, uma empresa deve desenvolver um programa formal para gerenciar a remuneração. O primeiro passo desse programa é desenvolver uma estratégia de remuneração que esteja associada aos objetivos da organização.

Associando a remuneração aos objetivos da empresa

A crise financeira ocorrida entre 2007 e 2010 mudou o cenário da remuneração. Atualmente, as empresas são mais observadas pelos acionistas, pelo governo e pelo público sobre quanto pagam a seus funcionários. Por exemplo, em virtude de queixas sobre salários inflados do governo federal, bônus exorbitantes de banqueiros da Wall Street e benefícios excessivamente generosos dos profissionais da indústria automobilística, os gestores estão tentando garantir que seus planos de remuneração estejam em estrito alinhamento com os objetivos da organização.

Em particular, a Bloomberg National Poll mostrou que mais de 70% dos norte-americanos pensavam que bônus altos deveriam ser proibidos para as empresas da Wall Street que tiveram de ser socorridas para não falir. Uma lei que visa conceder aos acionistas maior poder sobre a remuneração dos altos executivos dos bancos foi aprovada em julho de 2010.⁸ Os bancos da Wall Street devem ter muito mais cuidado ao recompensar os funcionários apenas quando eles tiveram um desempenho alinhado com os objetivos da organização. Além disso, o presidente Obama promulgou um congelamento de dois anos (2011-2012) dos salários federais para ajudar o governo a atingir os objetivos de redução do déficit. Obama afirmou que "[o congelamento] economizaria... US\$ 28 bilhões ao longo dos próximos cinco anos".⁹ Finalmente, por causa de decisões estratégicas fracas, a General Motors (GM) experimentou custos elevados de pensões, salários e benefícios altos com os quais a empresa não poderia lidar durante a crise financeira. Como resultado, a empresa acabou demitindo mais de 107 mil funcionários durante esse período.¹⁰ Enquanto a United Autoworker Union (UAW) foi, em parte, culpada pela falta de flexibilidade no ajuste dos planos de remuneração e benefícios, os gerentes da GM foram culpados por não alinhar a remuneração com os objetivos organizacionais de modo a competir com indústrias automobilísticas estrangeiras.¹¹

O novo panorama de remuneração requer que os gestores sejam mais estratégicos nas suas decisões sobre salários. Os gestores devem, em primeiro lugar, compreender os objetivos estratégicos da organização em relação ao setor em que atua. Em seguida, precisam deixar de pagar por determinada posição ou cargo e recompensar os funcionários com base em suas competências individuais ou contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais. De fato, uma amostra das 500 empresas relacionadas na *Fortune* e com sede nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia demonstrou que a remuneração por desempenho vinculada aos objetivos organizacionais é um componente principal da maioria dos sistemas de remuneração.¹² Outro estudo mostrou que 91% das empresas participantes vinculam a sua estratégia de remuneração ao desempenho organizacional. O estudo constatou que um plano de remuneração formalizado indica que a alta administração entende e tem o compromisso de alinhar sua estratégia de negócios com os salários, o que sugere que o alinhamento dos salários com os objetivos organizacionais pode impactar positivamente o desempenho da empresa.¹³

Cada vez mais, especialistas em remuneração questionam quais componentes do pacote de remuneração (benefícios, salário-base, incentivos etc.) criam, tanto separadamente quanto em conjunto, valor para a empresa e para seus funcionários. Os gerentes estão fazendo perguntas como: "De que forma esse programa de remuneração ajuda a reter e motivar funcionários valorizados?" e "O benefício



O processo da GM ao alinhar a remuneração com seus objetivos foi, em parte, o motivo das demissões em massa nos últimos anos.

Jim West/Alamy

ou a prática de remuneração afeta o curso administrativo?" A remuneração que não ofereça contribuição nem para o funcionário nem para a empresa é removida do programa de remuneração.¹⁴

Não raro as empresas estabelecem metas muito específicas para ligar os objetivos da empresa ao seu programa de remuneração.¹⁵ Metas formalizadas de remuneração servem como diretrizes para os gerentes garantirem que as políticas de salários e de benefícios atinjam o objetivo pretendido. As metas mais comuns de uma política de remuneração estratégica incluem:

1. Recompensar o desempenho passado dos funcionários¹⁶
2. Permanecer competitivo no mercado de trabalho
3. Manter a equidade salarial entre os funcionários
4. Associar o futuro desempenho dos funcionários com os objetivos organizacionais
5. Controlar o orçamento destinado à remuneração
6. Atrair novos funcionários
7. Reduzir a rotatividade desnecessária.¹⁷

Para atingir essas metas, a empresa deve estabelecer políticas para orientar o gerenciamento na tomada de decisões. Entre as proposições formais das políticas de remuneração estão:

1. O nível de salários oferecido pela empresa e se esse nível deve estar acima, abaixo ou no patamar prevalente no mercado
2. A capacidade do programa de remuneração em ganhar a aceitação dos funcionários enquanto os motiva a ter um desempenho que utilize ao máximo suas capacidades
3. O nível de salários em que os funcionários podem ser recrutados e o pagamento diferencial entre funcionários novos e seniores
4. Os intervalos em que os aumentos de salário devem ser concedidos e a extensão em que o mérito e/ou o tempo de serviço influenciam nos aumentos
5. Os níveis de salário necessários para facilitar que se alcance uma posição financeira sólida em relação aos produtos ou serviços oferecidos

Política de remuneração por desempenho

"As empresas estão procurando maneiras de remunerar com base no desempenho, e segmentar sua força de trabalho às ajuda a identificar os colaboradores mais valiosos. Recompensar os melhores desempenhos é essencial para o sucesso contínuo da empresa," afirma Stephen E. Gross, líder global da Mercer Consulting, empresa consultoria em recursos humanos de Manhattan.¹⁸ Por que essa declaração é importante? Uma política de remuneração por desempenho, como discutido no Capítulo 11, é útil para aumentar a produtividade e reduzir os custos de mão de obra no ambiente econômico competitivo de hoje. É consenso que os gerentes devem vincular pelo menos parte da recompensa aos esforços e ao desempenho do funcionário. Sem essa política, a motivação para se esforçar mais e melhorar o desempenho será baixa, resultando em custos de remuneração mais elevados à empresa. Além disso, a maioria dos funcionários acredita que sua remuneração deveria estar vinculada ao seu desempenho relativo.

A expressão "remuneração por desempenho" diz respeito à ampla gama de opções de remuneração, incluindo pagamento por mérito, bonificações, comissões, pagamento vinculado ao cargo, incentivos de equipe/grupo e vários

programas de aquisição de ações. (Os planos de aquisição de ações serão discutidos no Capítulo 10.) Cada um desses sistemas de remuneração busca diferenciar a remuneração dos que têm desempenho médio daqueles que se destacam. Quando a Plum Creek Timber Company, segunda maior madeireira dos Estados Unidos, passou pelo processo de fusão com a The Timber Company, foi priorizada a filosofia de remuneração por desempenho caracterizada pela criação de novas faixas salariais baseadas no impacto de cada cargo nos negócios da empresa e pela criação de incentivos financeiros vinculados mais diretamente ao desempenho individual e também da organização.

No entanto, elaborar um sistema eficaz de remuneração por desempenho não é fácil. É preciso considerar como o desempenho dos funcionários será avaliado. Por exemplo, avaliar a produção de um funcionário pode ser uma tarefa relativamente fácil e objetiva quando se trata de uma linha de produção, entretanto é mais difícil (e subjetiva) quando o funcionário trabalha em uma área administrativa. Outras preocupações incluem o quanto será alocado para aumentos de remuneração, quais funcionários serão incluídos, o método de distribuição dos fatores e dividendos (*payoff*) e os períodos em que os pagamentos serão efetuados.

A preocupação fundamental em relação a um sistema de remuneração por desempenho bem-sucedido é a justiça percebida na decisão de pagamento. A decisão de congelar os salários dos funcionários públicos federais em 2011 e 2012 pode fazer sentido na diminuição do déficit, mas, ao mesmo tempo, pode parecer injusto para muitos funcionários federais. Uma pesquisa realizada pela Mercer constatou que mais de 98% das empresas do setor privado em todo o mundo concederam aumentos salariais em 2011.¹⁹ A imprensa mostrou que muitos funcionários federais foram desencorajados por essa decisão porque eles veem muitos dos seus pares no setor privado receberem aumentos substanciais por desempenho. Por exemplo, um funcionário comentou maliciosamente: "Como funcionário federal, estou ansioso para ficar com uma parte dos bônus e aumentos que os funcionários do setor privado, sem dúvida, terão durante o próximo boom econômico."²⁰

Valor motivador da remuneração

A remuneração constitui uma medida quantitativa do valor relativo de um funcionário. Para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas na percepção de justiça, mas também no *status* e no reconhecimento que são capazes de ter tanto no emprego quanto fora dele. Como a remuneração representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário, é essencial, de acordo com a teoria da equidade, que ela seja condizente com essas contribuições. É fundamental também que a remuneração de um funcionário seja justa em termos do que os outros funcionários recebem por suas contribuições.

Pagamento equitativo

Definindo de forma simples, a igualdade abrange o conceito de justiça. A teoria da equidade, também conhecida como *justiça igualitária*, é uma teoria de motivação que explica como as pessoas respondem a situações em que sentem que recebem menos (ou mais) do que merecem.²¹ Um ponto central da teoria diz que os indivíduos fazem comparações com as pessoas dentro e fora de sua organização e que essas comparações influenciam na sua motivação.²² Em um ambiente de trabalho, os indivíduos formam uma relação de seus investimentos (habilidades, competências, experiências) com os retornos (salário, benefícios). Eles comparam o valor dessa relação ao valor da relação atribuído/resultado para outros indivíduos em classe semelhante de cargos, tanto internos como externos à empresa. Se o valor de seu índice for igual ao valor dos outros, eles consideram que a situação é justa em relação aos demais, e não há tensão. Entretanto, se percebem a relação atribuído/resultado como desproporcional em comparação à dos outros, cria-se uma tensão que os motiva a lutar para eliminar ou reduzir a desigualdade. A força de sua motivação é proporcional à magnitude da incomparabilidade percebida. A Figura 9.3 ilustra a equidade salarial e o sentimento quando se recebe uma remuneração competitiva.

Para os funcionários, a equidade salarial é atingida quando a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado. Existem três tipos de igualdade salarial:

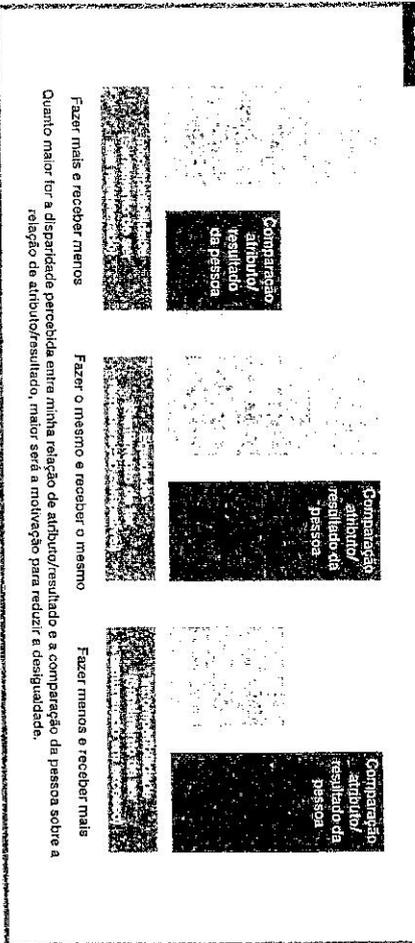
1. equidade externa — pessoas em trabalhos semelhantes comparam-se com o que os outros estão fazendo em diferentes organizações,

equidade salarial

A percepção de um funcionário de que a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado

FIGURA
9.3

Relação entre equidade salarial e motivação



© Cengage Learning 2013

2. equidade interna – pessoas comparam-se com seus pares em diferentes cargos na mesma organização,
3. equidade individual – pessoas comparam-se aos outros com o mesmo cargo em sua organização.

As pesquisas demonstram claramente que a percepção dos funcionários em relação à compatibilidade ou à incompatibilidade do esforço com a remuneração pode ter efeitos determinantes na motivação, tanto para o comportamento no trabalho quanto para a produtividade. Os gestores devem, portanto, desenvolver práticas de remuneração estratégicas que tenham equidade tanto interna quanto externamente.

Teoria da expectativa e remuneração

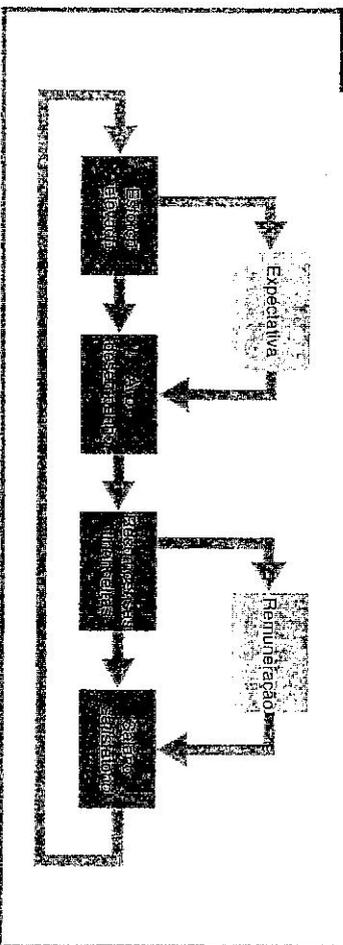
Outra ferramenta para ajudar a determinar a estratégia de remuneração é a teoria da expectativa. A teoria da expectativa da motivação prevê que o nível de motivação de um indivíduo depende do poder de atração das recompensas e da probabilidade de obtê-las.²³ A teoria desenvolveu-se por meio do trabalho de psicólogos que consideram os seres humanos pessoas que pensam, raciocinam e têm crenças e expectativas quanto à sua vida futura. A teoria da expectativa, portanto, sustenta que os funcionários poderão esforçar-se mais no trabalho de modo a ter razões para esperar que esse esforço resultará em recompensa valorizada.²⁴ Para motivar esse esforço, o valor de qualquer recompensa monetária deve ser atraente. Os funcionários também devem acreditar que o bom desempenho é valorizado por sua empresa e que será devidamente recompensado.

A Figura 9.4 mostra a relação entre a remuneração por desempenho e a teoria da expectativa da motivação. O modelo prevê, primeiro, que o extremo esforço levará ao alto desempenho (expectativa). Por exemplo, se uma funcionária acredita que tem as habilidades e a capacidade para desempenhar seu trabalho e se empenha (esforço), seu desempenho será aprimorado ou será alto. Segundo, o alto desempenho deve resultar em recompensas que sejam apreciadas pelo funcionário (valorizadas). Diz-se que os elementos do pacote de remuneração têm *instrumentalidade* quando o alto desempenho de um funcionário leva a recompensas monetárias valorizadas. Como foi observado anteriormente, se a remuneração por desempenho leva a um sentimento de satisfação com o pagamento, esse sentimento deve reforçar o elevado nível de esforço do indivíduo.

Assim, a maneira como os funcionários veem a remuneração pode ser um fator importante na determinação do valor motivacional do pagamento. Além disso, a comunicação efetiva das informações sobre remuneração aliada a um

FIGURA
9.4

Remuneração por desempenho e teoria da expectativa



© Cengage Learning 2013

ambiente organizacional que estimule a confiança dos funcionários na gerência pode contribuir para que os funcionários tenham percepções mais exatas de sua remuneração. A maneira como os funcionários veem sua remuneração é influenciada pelo grau de seu conhecimento e de seu entendimento dos objetivos estratégicos do programa de remuneração.

Sigilo sobre remuneração

Interpretações equivocadas dos funcionários a respeito da equidade salarial e de sua relação com o desempenho podem ocorrer quando se guarda segredo quanto ao valor que outros recebem. Essa é a razão para se acreditar que o sigilo pode gerar desconfiança no sistema de remuneração, reduzir a motivação do funcionário e inibir a efetividade da empresa. No entanto, o sigilo salarial parece ser uma prática aceita em muitas organizações. Os empregadores podem ter proibições explícitas ou implícitas acerca da troca de informações sobre pagamento, e alguns podem até colocar as políticas por escrito.²⁵ Uma pesquisa norte-americana constatou que 19% dos funcionários dizem que trabalham em um lugar em que as discussões salariais são “formalmente proibidas e/ou em que funcionários pagos discutindo salário podem ser punidos”. Outros 31% disseram que as discussões sobre remuneração são desencorajadas, ao passo que apenas 16% disseram que o salário pode ser discutido entre funcionários.²⁶

Os gerentes podem justificar o sigilo alegando que a maioria dos funcionários prefere guardar segredo quanto ao seu salário. Uma das prováveis razões para o sigilo quanto ao salário, que os gerentes talvez não queiram admitir, é que isso lhes dá mais liberdade para gerenciar as remunerações. Se as decisões sobre os salários não são divulgadas, não há necessidade de justificá-las ou defendê-las.²⁷ Funcionários que não devem saber quanto os outros recebem não têm nenhuma base objetiva para apresentar queixas sobre seu próprio salário. O segredo serve também para acobertar desigualdades existentes na estrutura interna de salários. Por exemplo, Lilly Ledbetter, demandante no memorável caso de discriminação no emprego *Ledbetter vs. Goodyear Tire & Rubber Co.*, poderia ter descoberto que recebia menos do que os homens pelo mesmo trabalho e samado o problema muito mais cedo se tivesse autorização para perguntar sobre a remuneração dos outros funcionários. Além disso, o sigilo acerca das decisões de remuneração pode levar os funcionários a acreditar que não há relação direta entre salário e desempenho.

Gerentes que desejam manter o sigilo de salário entre os funcionários podem encontrar problemas com dados de pesquisa salarial na internet. O fácil acesso a pesquisas salariais *on-line* gratuitas dá aos funcionários uma ideia aproximada de como é o seu salário em comparação com outros no âmbito nacional ou local. Essa informação poderia colocar gerentes em uma situação difícil se os funcionários descobrirem que seus salários são inferiores aos dos outros funcionários de organizações similares.

remuneração por hora
Trabalhe pago por hora
trabalhada

remuneração por produção
Modificação de remuneração em que o funcionário ganha de acordo com o número de unidades produzidas

funcionários regidos por leis trabalhistas
Funcionários submetidos às cláusulas referentes a horas extras conforme o FLSA.

funcionários isentos
Funcionários não submetidos às cláusulas de horas extras conforme o FLSA.

As bases da remuneração

O trabalho realizado na maioria das organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos tem sido tradicionalmente remunerado com base em horas. Trata-se de remuneração por hora, em contraposição à remuneração por produção, em que os funcionários são pagos de acordo com o número de unidades que produzem. A remuneração por hora, no entanto, é mais prevalente do que a remuneração por produção ou sistema de pagamento de funcionários. Funcionários remunerados por hora são classificados como *horistas* ou *assalariados*. Aqueles cuja remuneração é calculada com base semanal, quinzenal ou mensal são classificados como *mensalistas*. Os horistas normalmente são pagos pelo número de horas trabalhadas. Os mensalistas, por sua vez, recebem o mesmo salário por período de pagamento, embora, às vezes, possam trabalhar mais ou menos horas que o número regular de horas em um dado período. Em geral, eles também recebem alguns benefícios não oferecidos aos horistas.

Outra base para a remuneração depende de os funcionários serem classificados como *regidos por leis trabalhistas* ou *isentos*, de acordo com o Fair Labor Standards Act (FLSA – Lei de Padrões de Trabalho Justos).²⁸ Os funcionários regidos por leis trabalhistas estão protegidos pela lei e devem ser remunerados considerando-se um índice de 1,5 vez seu salário regular, pelas horas trabalhadas que excederem as 40 horas semanais. A maioria dos trabalhadores horistas empregados no comércio interestadual são considerados trabalhadores não isentos, segundo o FLSA. Funcionários não submetidos às cláusulas referentes a horas extras conforme o FLSA são classificados como funcionários isentos. Gerentes e supervisores, além de um grande número de funcionários administrativos, estão na categoria de funcionários isentos. O Departamento do Trabalho dos Estados Unidos impõe uma definição estrita do *status* de isento, e as empresas que desejam classificar os funcionários como isentos devem convencer o Ministério de que o cargo é isento com base no julgamento independentemente daquele que está no cargo e de outros critérios. Portanto, os empregadores devem verificar os termos e as condições exatos da isenção antes de classificar os funcionários como isentos ou não isentos. (Consultar o item “Cláusulas sobre isenção por tempo de trabalho”, mais adiante, neste capítulo.)

Para ajudar nesse tipo de decisão, as empresas maiores muitas vezes utilizam consultores de remuneração. Um estudo mostrou que aproximadamente 86% das grandes empresas dos Estados Unidos contam com um consultor de remuneração para ajudá-las com a sua estratégia e composição do salário. Os quatro maiores provedores de serviços de consultoria de remuneração são Towers Perrin, Mercer Consulting, Frederic W. Cook & Co. e Hewitt Associates.²⁹

RESULTADO DO APRENDIZADO 2

A decisão do Google de aumentar os salários em 10% baseou-se em vários fatores internos e externos. Que fatores específicos você acredita que tenham levado o Google a reformular seus salários?



Fatores de composição do salário

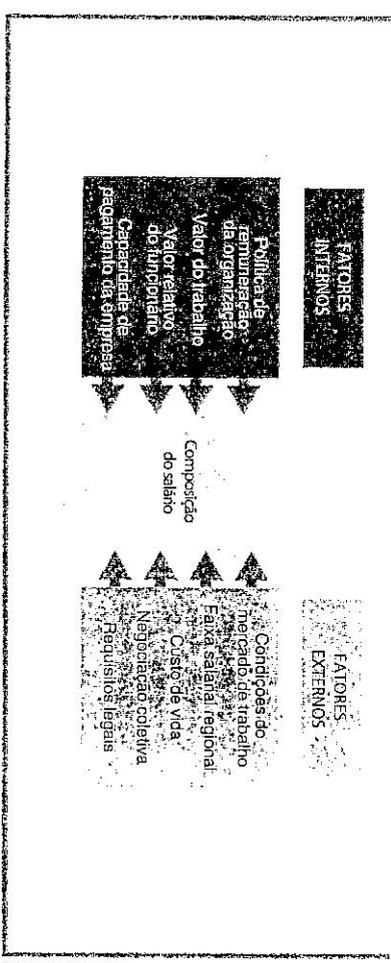
Um funcionário pode perguntar: “Como o meu salário é determinado?” Na prática, uma combinação de fatores *internos* e *externos* pode influenciar, direta ou indiretamente, o nível dos salários pagos aos funcionários. Quando interagirem, esses fatores constituem a composição do salário, como mostrado na Figura 9.5. Por exemplo, o nível de remuneração para assistentes administrativos pode ser de US\$ 11,50 por hora. No entanto, um empregador pode optar por pagar aos seus assistentes administrativos US\$ 14,25 por hora por causa do excelente desempenho. A influência da legislação trabalhista sobre a composição do salário será discutida posteriormente, neste capítulo.

Fatores internos

Os fatores internos que influenciam as faixas salariais são a política de remuneração da empresa, o valor de um trabalho, o valor relativo do funcionário no cumprimento dos requisitos do cargo e a capacidade de pagamento do empregador.

FIGURA 9.5

Fatores que afetam a composição do salário



Política de remuneração

O box Destaque na GRH 1 ilustra os objetivos de remuneração de duas empresas, a TriStar Performance e a Preventive Health Care. A estratégia de remuneração da Preventive Health Care é oferecer os salários mais altos da indústria, ao passo que a estratégia da TriStar Performance é oferecer uma remuneração competitiva. Ambos os empregadores se esforçam para promover uma política de remuneração que seja internamente justa.

A TriStar Performance e a Preventive Health Care, assim como outros empregadores, têm inúmeros objetivos de remuneração que afetam o salário pago aos funcionários. No mínimo, grandes e pequenos empregadores devem definir políticas de remuneração que reflitam (1) a relação salarial interna entre os cargos e níveis de capacitação, (2) a concorrência externa, ou a posição salarial de um empregador em relação aos concorrentes, (3) uma política de recompensar o desempenho do funcionário e (4) as decisões administrativas relativas a elementos do sistema de remuneração, como prêmios extras, prazos de pagamento e incentivos de curto ou de longo prazos.

Valor do trabalho

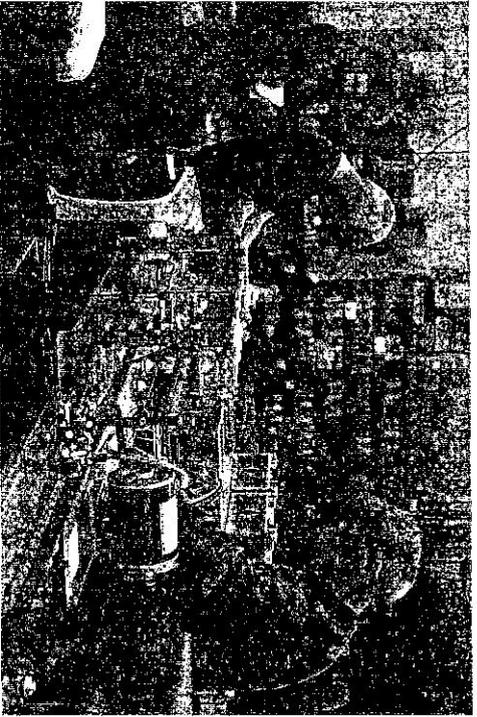
Empresas sem um programa formal de remuneração, em geral, baseiam o valor dos cargos em opiniões subjetivas de pessoas que os conhecem. Nesses casos, os níveis salariais podem ser fortemente influenciados pelo mercado de trabalho ou pela negociação ou diálogo coletivo. Empresas com programas de remuneração formais têm mais probabilidade de depender de um sistema de *avaliação de cargo* para auxiliar na determinação dos salários. (Esse tema será abordado mais adiante neste capítulo, quando tratarmos das estruturas de remuneração.) Mesmo quando os índices de salários estão sujeitos a acordos coletivos, a avaliação de cargo pode ajudar a organização a manter um determinado nível de controle sobre sua estrutura de remuneração.

O uso da avaliação de cargo é generalizado tanto no setor público quanto no privado. As cidades de Chicago e Miami usam a avaliação de cargo para estabelecer estruturas de salário, como fazem Google, Goldman Sachs e GM. Os cargos administrativos e técnicos são os mais frequentemente cobertos por essa avaliação. Outros cargos abrangidos são os gerentes e altos executivos.

No ambiente competitivo da atualidade, os profissionais especializados em remuneração acreditam que o valor de um cargo deve se basear em mais do que os valores do mercado ou a utilização de somente um programa interno de avaliação. Em vez disso, deve se basear no *valor total* entregue à organização, isto é, alguns cargos podem ser mais importantes para

o sucesso da organização do que outros, independentemente de como são avaliados internamente.³⁰ A valorização do trabalho não só permite que as organizações preencham cargos "importantes" de forma adequada e eficaz, mas também possibilita a compreensão de como um trabalho relaciona-se com os objetivos da organização. Além disso, a avaliação adequada de um cargo serve para atrair e manter os talentos ideais para direcionar o desempenho organizacional.³¹

Vários fatores devem ser levados em consideração para determinar o quanto um trabalhador como esse deve receber



© Frances Roberts/Alamy

1 DESTAQUES NA GRH Comparação entre as estratégias de remuneração

As estratégias e os objetivos de remuneração podem variar muito entre grandes e pequenas empresas, bem como entre empregadores nos setores público e privado. Aqui estão as estratégias de remuneração da Tri Star Performance e da Preventive Health Care.

Tri Star Performance

- Promover práticas de remuneração por desempenho
- Oferecer remuneração competitiva
- Conseguir a equidade salarial interna e externa
- Implantar programas de remuneração que sejam simples
- Esforçar-se para obter o comprometimento dos funcionários e um ambiente de trabalho colaborativo
- Promover a igualdade quanto à remuneração e benefícios, também com relação ao gênero
- Cumprir todas as normas governamentais de remuneração
- Minimizar o aumento dos custos fixos

Preventive Health Care

- Ser líder de remuneração na indústria dos serviços de saúde
- Promover práticas de remuneração abertas e compreensíveis
- Garantir tratamento justo dos funcionários
- Oferecer benefícios para promover as necessidades individuais dos funcionários
- Oferecer remuneração para recompensar a criatividade e as realizações dos funcionários
- Remunerar para incentivar a missão estratégica da organização
- Obter a colaboração dos funcionários para desenvolver práticas de remuneração
- Enfatizar o desempenho por meio de remuneração variável e opções de aquisição de ações

Valor relativo do funcionário

Tanto em relação aos horistas quanto em relação aos mensualistas, o desempenho do funcionário pode ser reconhecido e recompensado por meio de promoção e de vários sistemas de incentivo. (Os sistemas de incentivo mais frequentemente usados serão discutidos no Capítulo 10.) O desempenho superior também pode ser recompensado concedendo-se aumentos por mérito com base nas graduações em uma faixa estabelecida para uma classe de cargo. Entretanto, para que os aumentos por mérito tenham seu valor pretendido, devem ser determinados por um efetivo sistema de avaliação de desempenho que diferencie os funcionários que merecem os aumentos daqueles que não os merecem. Esse sistema, além disso, deve estabelecer uma relação clara e confiável entre o desempenho e quaisquer aumentos recebidos. Infelizmente, muitos dos chamados sistemas de mérito oferecem aumentos automaticamente. Como resultado, os funcionários tendem a ser mais bem remunerados meramente por estar presentes em contraposição a ser produtivos no trabalho. Além disso, como observado antes, a maioria dos aumentos pode não ter valor motivacional para os funcionários quando o orçamento salarial da organização é baixo.³²

Capacidade de pagamento da empresa

Os níveis de remuneração estão limitados aos lucros obtidos e a outros recursos financeiros disponíveis para as empresas. Isso pode ser demonstrado por empresas financeiramente sobrecarregadas que pedem para seus funcionários reduzirem custos. Por exemplo, as pequenas empresas são mais sobrecarregadas por crises financeiras e descobrem que seu acesso ao capital para pagar os funcionários é muito mais limitado do que o de seus concorrentes maiores. Assim, a capacidade de pagamento de uma organização é determinada em parte pela produtividade de seus funcionários. Essa produtividade é resultado não só de seu desempenho, mas também do montante de capital que a empresa investe em equipamentos para economizar mão de obra. Em geral, aumentos nos investimentos em ativos fixos reduzem o número de funcionários exigidos para realizar o trabalho e aumentam a capacidade da empresa para oferecer salários mais elevados àqueles que ela emprega.

As condições econômicas e a concorrência enfrentada pelas empresas também podem afetar significativamente os salários que são capazes de pagar. A concorrência e as crises de mercado podem forçar a queda dos preços e reduzir a renda destinada ao pagamento de salários. Nessas situações, as empresas têm pouca escolha: reduzir a folha de pagamento, com diminuição da jornada e da remuneração, por exemplo, e/ou dispensar funcionários ou, o que é pior, fechar as portas. Este é o caso especialmente nas pequenas empresas. Em uma pesquisa com mais de mil empresários realizada em 2010, 35% de todas as empresas de pequeno porte nos Estados Unidos tiveram de fazer cortes salariais e 23% tiveram de fazer significativos cortes nas equipes.³³

Fatores externos

Os principais fatores externos que influenciam nos salários incluem condições do mercado de trabalho, faixas salariais, custo de vida, negociação coletiva e requisitos legais. Os requisitos legais para a remuneração serão abordados mais adiante neste capítulo.

Condições do mercado de trabalho

O mercado de trabalho reflete as forças de oferta e demanda de mão de obra qualificada. Baixas forças ajudam a influenciar os níveis de salários exigidos para recrutar ou reter funcionários competentes. Deve-se reconhecer, entretanto, que as forças contrárias podem reduzir o impacto total de oferta e demanda. O poder de mobilização dos sindicatos, por exemplo, pode evitar que as empresas reduzam os índices salariais, mesmo quando o nível de desemprego for alto entre os integrantes de uma categoria. A legislação também pode impedir que uma empresa defina seus salários com base em índice de mercado menor do que o mínimo estabelecido.

Faixas salariais por área

Uma estrutura de salários formal deve estar de acordo com os salários pagos por outras empresas para cargos comparáveis em uma área. Os dados referentes a índices de pagamento da área podem ser obtidos por meio de pesquisas

Aplicação para um pequeno negócio



Remuneração nas pequenas empresas

Como a remuneração é um dos maiores custos para pequenas empresas, os funcionários são, muitas vezes, os primeiros a ser cortados. Ao mesmo tempo, o velho ditado, "Você recebe pelo que paga", é verdadeiro. A capacidade de atrair e reter funcionários talentosos depende em grande parte da capacidade da empresa de oferecer remuneração adequada. O que é considerado adequado difere entre pequenas e grandes empresas.

As grandes empresas podem atrair candidatos por meio da oferta de pacotes de remuneração abrangentes que incluem opções de ações, aumentos consistentes, segurança e, às vezes, até uma Starbucks no saguão. As pequenas empresas, por sua vez, não podem oferecer isso, mas podem oferecer pacotes de remuneração personalizados para lidar com as necessidades individuais dos funcionários.³⁴ Por exemplo, não ter um sistema de remuneração complexo e burocrático significa que uma pequena empresa pode ajustar o salário dos seus funcionários com mais facilidade para estar de acordo com o mercado externo. Além disso, as pequenas empresas oferecem mais oportunidades de crescimento e de aumento mais rápido da remuneração.

Se a pequena empresa é privada, há muitas oportunidades para atrair e reter os melhores talentos preenchendo os salários mais baixos com ações da empresa. Ao oferecer ações de uma empresa privada como forma de remuneração, pequenas empresas privadas podem oferecer a possibilidade de seus funcionários ganharem grandes somas de dinheiro no futuro. Oferecer ações ou opções para compra de ações como forma de remuneração pode ser extremamente atraente, uma vez que os funcionários podem ganhar muito dinheiro com sua empresa quando as ações forem vendidas no mercado de ações. Na verdade, essa forma de remuneração é suficiente para fazer os funcionários deixarem salários robustos e seguros em uma grande empresa por um salário menor e ações de uma empresa privada. Por exemplo, quando o Google tornou-se uma empresa de capital aberto, em 18 de agosto de 2004, vendeu ações por US\$ 85 cada. Alguns dos funcionários que estavam na empresa no início foram recompensados com ações que valiam somente US\$ 0,30 cada uma. Como se pode imaginar, alguns ficaram milionários na época.

É claro, tudo que vai e volta. Hoje, o Google é uma grande empresa e está perdendo as pessoas para outras empresas que não são necessariamente grandes e que oferecem salários mais altos. As grandes empresas que vendem suas ações no mercado, como Yahoo e Google, estão perdendo funcionários porque as empresas privadas estão oferecendo ações e opções de ações que podem aumentar exponencialmente em valor quando e se a empresa passar a vender ações no mercado.³⁵ Como resultado, um gerente inteligente em um pequeno negócio pode aumentar os pacotes de remuneração, que consistem em salários mais baixos, por meio de maiores oportunidades para aumentar a riqueza no futuro com a emissão de ações e opções de ações como parte da composição do salário.

Abaixo segue uma lista de ações específicas que pequenas empresas podem fazer para competir com os pacotes de remuneração das grandes empresas:³⁶

1. Modele a composição salarial para o que cada funcionário precisa e quer. Por exemplo, um funcionário pode valorizar mais os bônus do que o salário-base, ao passo que outro pode querer receber como salário o dinheiro que a empresa gasta na saúde.
2. Forme opções de ações em ambientes de alto crescimento. Funcionários com potencial acharão a oportunidade de fazer parte de uma empresa de alto crescimento um risco emocionante e potencialmente lucrativo.
3. Faça promoções mais rápidas. Expresse como o pequeno tamanho de sua empresa permite que as pessoas mudem rapidamente para posições novas e emocionantes, sem a burocracia de um grande negócio.
4. Proporcione o contato frequente com a alta gestão. Não ser capaz de interagir e receber orientação da alta gestão é uma grande preocupação para os jovens talentos. As pequenas empresas são mais capazes de oferecer esse tipo de oportunidade de crescimento do que os concorrentes maiores.
5. Forneça um maior senso de envolvimento pessoal. Uma das vantagens de uma pequena empresa é que ela pode tratar seus funcionários como uma família. Em uma época de empresas impessoais de bilhões de dólares, o sentimento de pertencimento, que o faz perceber que a empresa se preocupa com você, pode ser um grande passo para compensar salários mais baixos.

sobre remuneração. Por exemplo, o Departamento de Segurança Econômica do Arizona realiza um estudo anual sobre remuneração envolvendo grandes corporações e pequenas empresas em diversas cidades do estado. Os dados de estudos sobre salários também podem ser obtidos em uma grande variedade de fontes, como a American Management Association, a Administrative Management Society, o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos e os Bancos do Federal Reserve. Nos Estados Unidos, empresas menores, como Woodsmith Corporation e Golden State Container, Inc., usam pesquisas do governo para estabelecer salários para funcionários novos e antigos. Muitas organizações, como a cidade de Atlanta, Northwest Airlines e Progress Energy, produzem as próprias pesquisas. Outras se engajam em cooperativas de informações salariais ou dependem de várias associações profissionais para obter esses dados. Uma elevada porcentagem de estudos salariais a dados sobre remuneração tem baixo custo — de menos de US\$ 100 — e, assim, são acessíveis a todas as empresas, independentemente de qual seja seu tamanho.

As pesquisas de salário (abordadas mais adiante, neste capítulo) têm a importante função de fornecer base para a equidade salarial externa, entre a organização que faz a pesquisa e outras organizações que competem pelos candidatos no mercado de trabalho local. É importante que os dados de pesquisas salariais da região possam ser usados para impedir que os salários fiquem muito acima ou muito abaixo em relação a outros empregadores na região. Quando os salários sobem acima dos níveis existentes no mercado regional, os custos da empresa com o pessoal podem se tornar excessivos. Em contrapartida, se eles caem muito abaixo dos níveis da área, pode ser difícil reter e reter pessoal competente. Os dados de pesquisa salarial devem também levar em conta salários diretos e benefícios pagos.

Custo de vida

Por causa da inflação, os índices salariais tiveram de ser ajustados para cima para ajudar os funcionários a manter o poder de compra. Empregadores fazem essas mudanças com o auxílio do índice de preços ao consumidor (IPC). O IPC é medidor da mudança média nos preços ao longo do tempo em um "pacote" de bens e serviços. O índice de preços ao consumidor baseia-se nos preços de alimentação, roupas, moradia e combustíveis; transportes; serviços médicos e preços de outros bens e serviços que as pessoas compram no dia a dia. Nos Estados

Unidos, o Bureau of Labor Statistics coleta informações de preços mensalmente e calcula o IPC para o país e várias médias de cidades norte-americanas. Índices separados também são publicados pelo tamanho da cidade e por região



Jan Tadeusz/Alamy

Os salários podem ser baseados, em parte, em quanto dinheiro as pessoas em determinada região precisam para viver

índice de preços ao consumidor (IPC) Média da variação média dos preços de um "pacote" fixo de bens e serviços em um dado período

do país. Empresas em uma série de comunidades monitoram as mudanças no IPC, como base para as decisões sobre remuneração.

Os dados do IPC podem ter consequências importantes para o moral e a produtividade organizacional. Conceder salários com base grande parte, nos cálculos para o "custo de vida" não vai inspirar um desempenho melhor por parte do funcionário e pode fazer com que funcionários valiosos deixem a organização. Salários relacionados com o custo de vida, quando oferecidos normalmente, podem ser vistos pelos funcionários como "direitos" não relacionados com o desempenho individual. Além disso, se não houver aumento no custo de vida, os gestores podem esperar funcionários descontentes, especialmente aqueles que não podem ter aumento por mérito.

Os funcionários que trabalham sob um contrato sindical podem receber aumentos salariais por meio de cláusulas de progressão salarial vigentes no contrato de trabalho. Essas cláusulas prevêm reajustes de salário relacionados ao custo de vida com base em mudanças no IPC. Os ajustes mais comuns são de 1 centavo de dólar por hora, para cada alteração entre 0,3% e 0,4% no IPC. Os reajustes de salário relacionados ao custo de vida são favorecidos pelos sindicatos durante períodos de inflação particularmente elevada.

Negociação coletiva

Uma das principais funções de um sindicato de trabalhadores, como é enfatizado no Capítulo 14, é a negociação coletiva relacionada às condições de trabalho, sendo a remuneração o ponto mais importante.³⁷ A meta do sindicato em cada novo acordo é obter aumento real de salário — aumento salarial maior do que o aumento da inflação — de forma a melhorar o poder de compra e o padrão de vida de sua categoria. Essa meta inclui obter acordos salariais que superem ou se comparem ao padrão estabelecido por outros sindicatos na mesma região.

Os acordos negociados pelos sindicatos tendem a estabelecer padrões de índices no mercado de trabalho. Como resultado, os salários geralmente são mais altos em áreas em que o sindicato é mais forte. Para recrutar e manter profissionais competentes e evitar a sindicalização, as empresas não vinculadas a sindicatos devem equiparar ou exceder esses índices. A "tabela do sindicato" se converte em valor referencial de remuneração para todas as empresas que operam sem acordo coletivo com base na legislação trabalhista. Desse modo, o impacto do acordo coletivo se estende além do segmento específico do pessoal sindicalizado. No entanto, se essas negociações determinam remunerações que são insustentáveis pela empresa e pelo mercado externo, ameaçam a viabilidade no longo prazo das empresas que são capazes de proporcionar emprego continuamente. Isso resultará em empresas abrindo mais vagas em regiões com menor pressão sindical.

RESULTADO APROVEITADO 3

Durante a crise financeira em 2008 e 2010, as empresas tiveram de reavaliar o valor de alguns cargos de liderança — para refletir cortes em salários e benefícios. Como você determinaria o valor do cargo de alguém para assegurar a equidade?

avaliação de cargos
Processo sistemático para determinar o valor relativo de um cargo, de modo a estabelecer quais cargos devem ser mais bem remunerados que outros

* N.R.T.: No Brasil existem muitas empresas e instituições de ensino que prestam serviços para a realização de pesquisa salarial.

Tês métodos tradicionais de comparação fornecem a base para os principais sistemas de avaliação de cargos:

1. Posicionar o valor dos cargos do maior ao menor
2. Classificar os cargos para que possam ser aferidos interna e externamente
3. Atribuir pontos para cada cargo baseado em quanto eles estão ligados a objetivos organizacionais

Tal sistema de avaliação de cargos pode revelar-se eficaz não somente para definir a remuneração de funcionários, mas também para determinar se um cargo pode existir em uma empresa local ou externa — uma decisão importante que deve sempre levar em conta o valor do cargo. Por exemplo, em 2009, a Delta Airlines retornou mais de 4.500 postos de trabalho de atendimento ao cliente do exterior para os Estados Unidos. A empresa relatou que "os clientes não estavam felizes com o serviço que recebiam de operadores com base [no exterior]"³⁸ Talvez a decisão de levar esses cargos para fora pudesse ter sido evitada se antes a Delta tivesse determinado o valor de seus representantes de atendimento ao cliente com mais precisão.

Comarcemos discutindo as abordagens mais simples, não quantitativas, e concluiremos revisando os sistemas quantitativos mais usados. Também abordaremos um método mais recente de avaliação de cargos — valoração do cargo. Independentemente da metodologia usada, é importante lembrar que todos os métodos de avaliação de cargos requerem graus variáveis de julgamento gerencial. Além disso, as pessoas envolvidas na avaliação precisam considerar o impacto da Lei para os Norte-Americanos Portadores de Necessidades Especiais no processo. (Ver Capítulo 3)

Sistema de escalonamento de cargos

O sistema mais simples e mais antigo de avaliação de cargos é o sistema de escalonamento de cargos, que organiza os cargos com base em seu valor relativo. Uma técnica usada para classificar os cargos consiste em fazer os classificadores elaborarem listas de deveres e responsabilidades de cada cargo na ordem de importância. A classificação de cargos pode ser feita por um único indivíduo conhecedor de todos os cargos ou por um comitê composto por gerentes e por representantes dos funcionários.

A desvantagem básica do sistema de escalonamento de cargos é que ele não fornece uma medida muito definida do valor de cada cargo. Outra desvantagem do sistema é que a classificação final indica meramente a importância relativa dos cargos, e não as diferenças no grau de importância que podem existir entre eles. A limitação final do sistema de escalonamento de cargos é que ele pode ser usado apenas com um pequeno número de cargos, provavelmente não mais do que 15. Sua simplicidade, no entanto, torna seu uso ideal para empresas menores.

Sistema de classificação de cargos

No sistema de classificação de cargos, os cargos são classificados e agrupados de acordo com uma série de graus predefinidos. Os graus sucessivos exigem quantidades crescentes de responsabilidade no cargo, habilidade, conhecimentos, capacidades ou outros fatores selecionados para comparar cargos. Por exemplo, a Grade GS-1 (grade salarial) das descrições de graus federais dos Estados Unidos diz o seguinte:

A GS-1 inclui aquelas classes de cargos cujos deveres são desempenhar, sob supervisão imediata, com pouca ou nenhuma liberdade para o exercício de julgamento independente: (A) o trabalho de rotina mais simples no escritório, nos negócios ou nas operações físicas; (B) o trabalho elementar de caráter técnico subordinado, em campo profissional, científico ou técnico.

As descrições de cada um dos níveis de cargo constituem a escala com a qual as especificações para vários cargos são comparadas. Os gerentes avaliam, então, os cargos, comparando suas descrições com diferentes grades salariais.



Sistemas de avaliação de cargos

Como já discutimos, uma parte importante do composto de remuneração é o valor do cargo. As organizações determinam formalmente o valor dos cargos por meio do processo de avaliação de cargos. A avaliação de cargos é um processo sistemático para determinar o valor relativo dos cargos e estabelecer aqueles que devem receber remuneração melhor que outros na empresa. A avaliação de cargos ajuda a estabelecer a equidade interna entre os vários cargos. Pode-se determinar o valor relativo de um cargo comparando-o com outros cargos na organização, ou comparando-o com uma tabela elaborada para esse fim.³⁹ Cada método de comparação pode ser feito com base nos cargos em sua totalidade ou com base nas partes que os constituem.³⁸

sistema de
classificação de
cargos
Sistema de avaliação
de cargos em que os
cargos são classificados
e agrupados de acordo
com uma série de graus
predefinidos

tais para "colocar" o cargo em um grau adequado. Embora esse sistema tenha a vantagem da simplicidade, é menos preciso que os sistemas de comparação de pontos e fatores porque o cargo é avaliado em sua totalidade. O sistema de classificação de cargos do serviço civil federal é, provavelmente, o mais conhecido desse tipo. Nos Estados Unidos, o sistema de classificação de cargos é amplamente utilizado pelos governos municipal e estadual.⁴⁰

Sistema de pontos

O sistema de pontos é um procedimento de avaliação de cargos quantitativa que determina o valor relativo de um cargo por meio do cálculo de pontos totais atribuídos a ele.⁴¹ Esse sistema tem sido usado com sucesso por organizações de prestígio como Digital Equipment Company, Mer Life, Johnson Wax, Prudential Financial, TransAmerica e muitas outras empresas públicas e privadas, tanto grandes como pequenas. Embora o sistema de pontos seja bastante complicado de se estabelecer, uma vez introduzido passa a ser relativamente

simplex de entender e de usar. A principal vantagem do sistema de pontos é que ele fornece uma base mais refinada para julgamentos do que qualquer sistema de ordenação ou classificação e, portanto, pode produzir resultados mais válidos e mais difíceis de manipular.

O sistema de pontos permite que os cargos sejam avaliados quantitativamente com base nos fatores ou elementos — comumente chamados *fatores de compensação* — que constituem o cargo.⁴² As habilidades, os esforços, as responsabilidades e as condições de trabalho que um cargo envolve são os fatores de avaliação mais comuns na classificação de um cargo de acordo com sua maior ou menor importância em relação a outro. Mais recentemente, esses fatores têm incluído responsabilidade fiscal, liderança, trabalho em equipe e responsabilidade por projeto. O número de fatores de avaliação que uma empresa usa depende de sua natureza e dos cargos a ser avaliados. Uma vez selecionados, serão atribuídos pesos aos fatores de avaliação, de acordo com sua importância relativa para a empresa. Por exemplo, se a responsabilidade for considerada extremamente importante para a organização, pode-se atribuir a ela um peso de 40%. Em seguida, cada um dos fatores será dividido em vários graus, que representem diferentes níveis de dificuldade a eles associados.

Manual de pontos

O sistema de pontos requer o uso de um *manual de pontos*, que contém uma descrição dos fatores de remuneração e os graus em que esses fatores podem existir nos cargos. O manual também indica — em geral por meio de uma tabela — o número de pontos atribuídos a cada fator e a cada um dos graus em que esses fatores foram divididos. O valor dos pontos atribuídos a um cargo representa a soma dos valores de graus numéricos de cada fator remunerável que o cargo possui.

Usando o manual de pontos

A avaliação de cargos pelo sistema de pontos é realizada comparando-se as descrições e especificações do cargo, fator por fator, com as várias descrições contidas no manual. A cada fator do cargo que está sendo avaliado é atribuído o número de pontos especificados no manual. Quando os pontos para cada fator forem determinados, o valor total de pontos para o cargo pode ser calculado. O valor relativo do cargo é então determinado conforme o total de pontos que foram atribuídos a esse cargo.

Valorização do cargo

A valorização do cargo é um sistema relativamente novo de avaliação de cargos e é usada para atender às demandas de um ambiente de negócios dinâmico. O fundamental dessa avaliação é que o trabalho deve ser avaliado em relação aos objetivos de negócio da organização, em vez de ser avaliado por um ponto-fator aplicado internamente.⁴³ Como observado por um especialista em remuneração, "a valorização do cargo, realizada adequadamente, permite que as

organizações não somente definam o valor dos cargos específicos, efetivamente, como também possibilita a percepção de como os trabalhos estão relacionados aos objetivos e metas da organização, em termos gerais, e de como as funções contribuem definitivamente para o sucesso da organização."⁴⁴ Além disso, a valorização do cargo serve para direcionar os valores destinados à remuneração para os principais objetivos de trabalho da organização.

Por meio da valorização do cargo, o trabalho é medido a partir de padrões diretamente ligados aos objetivos do negócio. Por exemplo, os cargos podem ser avaliados em relação aos objetivos de serviços financeiros, operacionais ou de clientes. Todas as formas de trabalho, os papéis dos funcionários e os modos de organização do trabalho (como equipes) são avaliados. O processo de avaliação termina com uma hierarquia de trabalho que é uma matriz de valor para a organização. O valor do salário de cada cargo pode ser determinado por meio de pesquisa salarial.

Avaliação de cargos gerenciais

Em razão da maior dificuldade para avaliar cargos de gestão e por eles envolverem certas exigências não presentes em cargos de níveis mais baixos, algumas organizações tendem a não incluí-los em seus programas de avaliação de cargos para funcionários horistas. Em vez disso, elas adotam um programa padronizado (compartido) ou personalizam um método de pontos para adequar cargos específicos. No entanto, independentemente da abordagem adotada, os planos de pontos para executivos e gerentes operam de modo similar ao de outros grupos de funcionários.

Um dos mais conhecidos programas padronizados de avaliação de cargos destinados à avaliação de cargos executivos, gerenciais e profissionais é o método Hay, desenvolvido por Edward N. Hay. Os três grandes fatores que constituem a avaliação do "perfil" são conhecimento (ou saber fazer), atividade mental (ou solução de problemas) e responsabilidade. O método Hay usa apenas três fatores, pois se presume que esses fatores representem os aspectos mais importantes de todos os cargos executivos e gerenciais. O perfil para cada cargo é estabelecido determinando-se o valor percentual a ser atribuído a cada um dos três fatores. Os cargos são, então, classificados na faixa de pontos em que o número de pontos atribuídos ao cargo e o número característico da faixa passam a ser o número de pontos do cargo.

Imagem de uma estrutura de remuneração

Os sistemas de remuneração, como a avaliação de cargo, fornecem equidade interna e servem de base para se determinar o índice salarial. Eles não determinam sozinho o índice salarial. O valor avaliado de cada cargo em termos de sua classificação, classe, pontos ou valor monetário deve ser convertido em um índice de salário mensal, semanal, diário ou por hora. Para implementar a remuneração de forma adequada, ferramentas específicas devem ser incorporadas. A ferramenta usada para ajudar a estabelecer as remunerações é a pesquisa salarial.

Pesquisa salarial

A pesquisa salarial avalia os salários pagos pelas empresas em um mercado de trabalho relevante para a organização — local, regional ou nacional, dependendo do cargo. O mercado de trabalho é frequentemente definido como a área da qual os empregadores obtêm certos tipos de profissionais. O mercado de trabalho para pessoal de escritório deve ser local, ao passo que para engenheiros deve ser nacional ou até global. É a pesquisa salarial que permite a uma empresa manter a equidade externa, ou seja, pagar a seus funcionários salários equitativos aos recebidos pelos funcionários em outras organizações.

Método Hay
Técnica de avaliação de cargos executivos e gerenciais por meio de três fatores: conhecimento, atividade mental e responsabilidade

DESEMIANDO O APRENDIZADO?
Imagine que a Delta tenha lhe atribuído a responsabilidade de decidir se o salário oferecido aos novos representantes de serviço de atendimento ao cliente é similar aos que os concorrentes estão oferecendo. Quais ferramentas você usaria para ajudar na sua avaliação?

Pesquisa salarial
Pesquisa sobre os salários pagos a funcionários no mercado de trabalho relevante para a empresa

Quando dados da avaliação de cargos e das pesquisas salariais são usados conjuntamente, servem para vincular a probabilidade tanto da equidade interna quanto da equidade externa. Embora as pesquisas sejam conduzidas basicamente para reunir dados de salários competitivos, elas também podem coletar informações sobre benefícios e outras práticas de remuneração (por exemplo, horas extras e diferenciais de turno).

Coletando dados de pesquisa

Embora muitas empresas produzam as próprias pesquisas salariais, há diversas pesquisas prontas disponíveis para atender aos requisitos da maioria das empresas, sejam elas públicas, privadas ou instituições sem fins lucrativos. Nos Estados Unidos, o Bureau of Labor Statistics (BLS) é o principal editor de dados salariais. O BLS publica a National Compensation Survey (NCS), um programa de remuneração estatisticamente válido e abrangente de informações sobre salários e benefícios. (Ver box Destaques na GRH 2.) Conforme está descrito no website do BLS, "A NCS é um programa abrangente que combina diversos programas de remuneração do BLS em um único veículo que pode produzir estatísticas locais, regionais e nacionais sobre níveis, tendências e características de pagamentos e benefícios".⁴⁵



DESTAQUES NA GRH Bureau of Labor Statistics – National Compensation Survey



Os dados da National Compensation Survey (NCS) são usados por gerentes e especialistas em remuneração em grandes e pequenas empresas para responder a perguntas como:

- Quanto devo pagar a contadores em Atlanta, Geórgia?
- Um aumento de 3% nos benefícios é comparável ao oferecido por outras empresas na indústria de manufatura?
- A cobertura oftalmológica é um benefício prevalente entre grandes empresas no nordeste dos Estados Unidos?
- Quanto os custos salariais mudaram no último ano?

Como a pesquisa NCS funciona

A NCS é uma pesquisa baseada em áreas. Dados de salários e benefícios são coletados de um conjunto predeterminado de 154 áreas metropolitanas e não metropolitanas, dos 50 estados e do Distrito de Columbia, para representar os Estados Unidos. Informações de remuneração são coletadas de localidades diversas como Knoxville, Tennessee; Pittsburgh, Pensilvânia; Reno, Nevada; e Richland-Kennethwick-Pasco, Washington. Todas as áreas são selecionadas para produzir estimativas regionais para nove amplas divisões geográficas e quatro amplas regiões dos Estados Unidos.

Dentro de cada área, uma amostra científica de estabelecimentos representa todos os estabelecimentos da área. Um "estabelecimento" é um único espaço físico, como uma fábrica, um armazém, um escritório corporativo ou uma loja de varejo. As empresas e agências públicas estaduais e locais também são incluídas na pesquisa.

Uma vez que um estabelecimento foi escolhido para integrar a pesquisa, um economista do BLS seleciona nele ocupações que representem todas as suas ocupações. O BLS limita a seleção a um pequeno número de ocupações para reduzir a carga da pesquisa das empresas. Os dados são coletados para todos aqueles que trabalham em uma ocupação selecionada.

As ocupações selecionadas são, então, classificadas com base no sistema de classificação de ocupações do Census Bureau. O censo classifica aproximadamente 450 ocupações individuais em dez agrupamentos principais como vendas, especialistas e técnicos profissionais e operadores, montadores e inspetores de máquinas. Para as ocupações selecionadas, são coletados dados de salários e benefícios. Itens incluídos no pacote salarial são pagamentos baseados em tempo, taxas por peça, comissões, adicional de periculosidade e outros itens diretamente relacionados com o trabalho que está sendo realizado. Uma variedade de dados sobre benefícios é coletada, incluindo férias e feriados remunerados, licença por doença, diferenciais de turno e bônus não relacionados à produção.

Muitos estados norte-americanos produzem pesquisas em municípios ou em condados e as tornam disponíveis para as empresas. Além das pesquisas governamentais, associações comerciais, como Dallas Personnel Association, Administrative Management Society, Society for Human Resource Management, American Management Association, National Society of Professional Engineers e Financial Executive Institute realizam pesquisas personalizadas para atender às necessidades de seus membros.⁴⁶ Empresas com operações globais podem comprar pesquisas internacionais por meio de empresas de consultoria. A pesquisa de remuneração no exterior oferecida pela TPF&C apresenta práticas salariais em 20 países. Apesar de todas essas pesquisas de terceiros fornecerem certos benefícios aos seus usuários, elas têm suas limitações. Essas pesquisas apresentam dois problemas: (1) nem sempre são comparáveis com os cargos do usuário e (2) o usuário não pode especificar quais dados específicos deseja coletar. Para superar esses problemas, as organizações podem coletar seus próprios dados sobre remuneração.

SI/H e pesquisas salariais

Dados de pesquisas salariais e benefícios podem ser encontrados em inúmeros sites. A National Compensation Survey mencionada anteriormente é um exemplo. Também estão disponíveis produtos comerciais, como os oferecidos em <http://www.salary.com>; as pesquisas Salary Wizard, Comp Analyst e Survey Finder. A Survey Finder tem um banco de dados de centenas de pesquisas de remuneração oferecidas por mais de 50 fornecedores independentes. Gestores e especialistas em remuneração podem buscar pesquisas aplicáveis para comprar ou somente para participação.⁴⁷

Pesquisas realizadas pelas empresas

As empresas que desejam realizar a sua própria pesquisa salarial devem, primeiro, selecionar os cargos a ser pesquisados e identificar as organizações com as quais concorrer na contratação de funcionários. Como não é possível pesquisar todos os cargos em uma organização, normalmente apenas os cargos-chave, também chamados de cargos de referência, são utilizados.

A pesquisa de cargos-chave, em geral, é enviada para 10 ou 15 organizações que representam uma amostra válida de outras empresas que provavelmente concorreram na contratação de funcionários da organização que está pesquisando. Definir exatamente os dados de remuneração requeridos aumenta significativamente a precisão das informações recebidas e o número de finalidades para as quais elas podem ser usadas.⁴⁸ Uma vez que os dados da pesquisa são tabulados, a estrutura de remuneração pode ser completada.

Curva salarial

A relação entre o valor relativo de cargos e suas faixas salariais pode ser representada por meio de uma curva salarial. Essa curva pode indicar os índices atualmente pagos pelos cargos em uma empresa, os novos índices resultantes de avaliação de cargos ou índices para cargos semelhantes que atualmente estão sendo pagos por outras empresas no mercado de trabalho. Uma curva pode ser construída graficamente, preparando-se um diagrama de dispersão — uma série de pontos que representam os atuais índices salariais. Como mostra a Figura 9-6, uma curva é desenhada à mão livre por meio do conjunto de pontos de modo a deixar um número aproximadamente igual de pontos acima e abaixo da curva. A curva salarial pode ser relativamente reta ou curvada. Essa curva pode, então, ser utilizada para determinar a relação entre o valor de um cargo e seu índice salarial, em qualquer ponto dado na linha.

Classe de salários

Do ponto de vista administrativo, é preferível agrupar os cargos em classe de salários e pagar a todos os cargos incluídos em uma classe específica o mesmo salário ou faixa salarial. Quando

RELEVANTE DO DESEMPENHO

Uma das objeções ao Google ao conceder aumentos salariais em uma base percentual é a de que os funcionários com remuneração mais baixa, que estão tendo mais problemas em "lidar com os preços elevados de imóveis, hipotecas e esse tipo de coisa", terão um aumento menor, ao passo que os funcionários mais bem pagos terão um aumento maior. Essa objeção é válida?

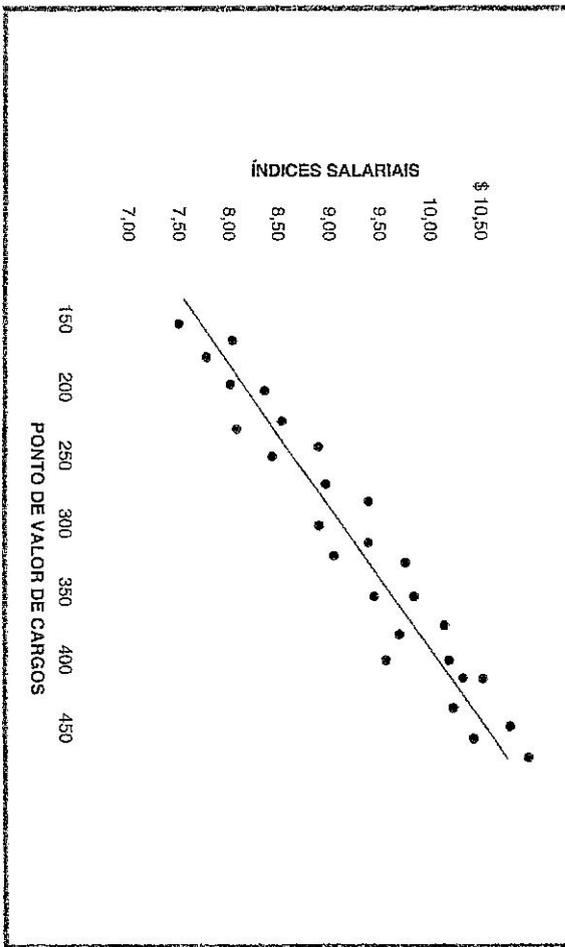
Curva salarial

Duna em um diagrama de dispersão que representará a relação entre o valor relativo dos cargos e os níveis de salário.

Classe de salários
Pagamento igualitário a um grupo de cargos de uma classe específica

FIGURA 9.6

Curva salarial à mão livre



© Cengage Learning 2013

o sistema de classificação de avaliação de cargos é usado, os cargos são agrupados em classes como parte do processo de avaliação. Quando o sistema de pontos é usado, entretanto, as classes de salários devem ser estabelecidas em intervalos selecionados que representem o ponto ou o valor monetário avaliado desses cargos. O gráfico na Figura 9.5 ilustra uma série de classes de salários distribuídas ao longo do eixo horizontal em intervalos de 50 pontos.

As classes dentro de uma estrutura de salários podem variar em número.⁴⁹ Este é determinado por fatores como a inclinação da curva de salários, o número e a distribuição de cargos dentro da estrutura, a administração de salários da empresa e as políticas de promoção. O número utilizado deve ser suficiente para permitir que níveis de dificuldade sejam distintos, mas não tão elevados a ponto de tornar-se insignificante a distinção entre duas escalas adjacentes.

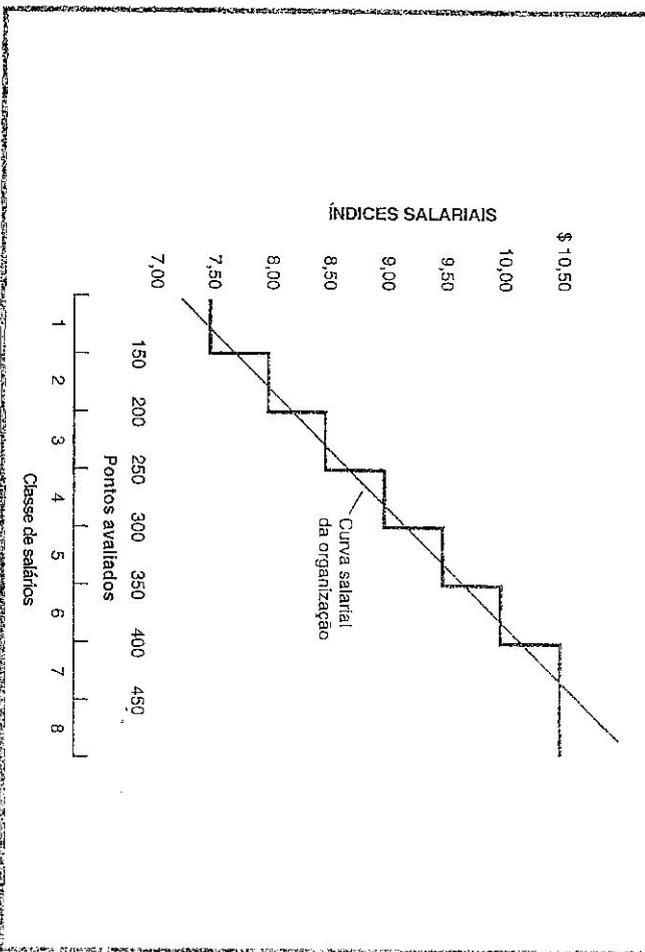
Faixas salariais

Embora um único valor possa ser definido para cada classe de salários, como mostra a Figura 9.7, é mais comum fornecer uma faixa salarial para cada classe. Os intervalos de índices podem ser os mesmos para cada escala ou proporcionalmente maior para cada escala sucessiva, como mostrado na Figura 9.8. As faixas salariais construídas na base de aumentos proporcionais para cada classe contêm um incentivo maior para os funcionários aceitarem uma promoção a um cargo em uma classe superior.

Em geral, as faixas salariais são divididas em uma série de níveis que permitem aos funcionários receber aumentos até a classificação máxima para a faixa com base no mérito ou no tempo de serviço, ou em uma combinação de ambos. A maioria das estruturas de salários fornece faixas de classes de salários adjacentes que se sobrepõem. A finalidade da sobreposição é permitir que um funcionário com experiência ganhe tanto quanto ou mais que uma pessoa com menos experiência na classificação de cargo imediatamente superior.

FIGURA 9.7

Estrutura de índice único



© Cengage Learning 2013

A etapa final no estabelecimento de uma estrutura salarial é a determinação da classe em que cada cargo será colocado com base em seu valor relativo. Tradicionalmente, esse valor é determinado com base nas exigências do cargo, independentemente do desempenho do funcionário na função. Nesse sistema, o desempenho daqueles que excedem os requisitos de um cargo pode ser reconhecido pelo aumento por mérito dentro da faixa salarial ou pela promoção a um cargo na escala de salário imediatamente superior.⁵⁰

As organizações podem remunerar as pessoas acima da faixa salarial máxima quando os funcionários têm muito tempo de serviço ou quando as oportunidades de promoção são escassas. Os salários pagos acima da faixa máxima são chamados de salários fora da faixa. Já que esses salários são exceções na estrutura de remuneração, as empresas muitas vezes “congelam” esses salários até que todos os salários sejam deslocados para cima por meio de reajustes salariais de mercado.

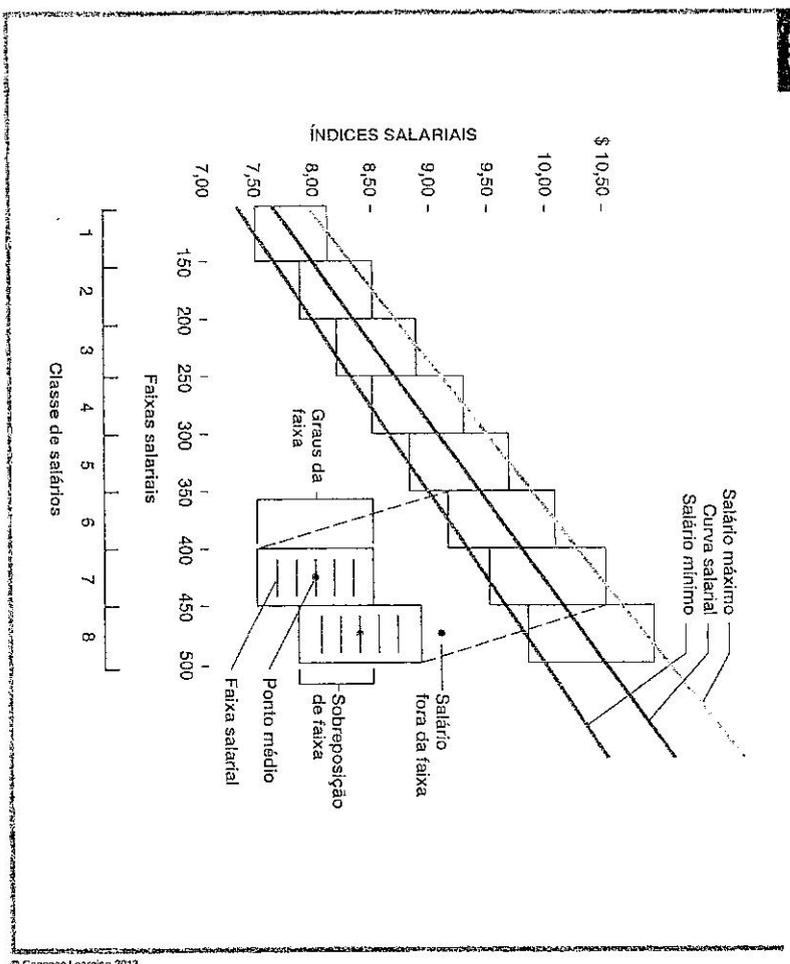
Remuneração por competência

O sistema de remuneração que ainda predomina é o baseado em cargos. Infelizmente, não raro, esse sistema falha quanto a recompensar os funcionários por suas habilidades pelo conhecimento que possuem ou no que têm respeito a aprender uma nova habilidade relacionada ao cargo. Além disso, esse sistema pode não reforçar uma cultura organizacional que ressalte a participação do funcionário ou que lhe forneça mais flexibilidade para que ele atenda aos

salário fora da faixa: Salário pago acima do maior valor da classe salarial na qual está enquadrado

9.8 **Prática**

Pôster sobre o salário federal



© Cengage Learning 2013

requisitos de serviços ou de produção. Por isso, organizações como Eriq-Lay, Nortel Networks, Sherwin-Williams e Honeywell introduziram planos de remuneração por competência.

A remuneração por competência, também conhecida como remuneração por habilidade ou por conhecimento, remunera os funcionários pelas diferentes habilidades ou pelo aumento de conhecimento que eles possuem, em vez de remunerar pelo cargo que ocupam.⁵¹ Independentemente do nome, esses planos salariais incentivam os funcionários a ganhar salários superiores ao aprender e desempenhar uma ampla variedade de habilidades (ou cargos) ou exibir uma série de competências que podem ser aplicadas a uma variedade de requisitos organizacionais.

Por exemplo, em uma linha de produção, novas tarefas podem incluir diversas atividades de montagem, desenvolvidas em um sistema de produção em particular, ou várias funções de manutenção. Nas organizações prestadoras de serviços, os funcionários podem adquirir novos conhecimentos referentes a sistemas computacionais avançados ou procedimentos de contabilidade. As empresas concedem um aumento salarial após o domínio e a certificação de cada habilidade, de acordo com um padrão predeterminado.

Os sistemas de remuneração baseados em habilidades representam uma mudança fundamental na atitude da gerência a respeito de como o trabalho deve ser organizado e como os funcionários devem ser remunerados. Os benefícios mais citados em relação ao pagamento por competências incluem maior produtividade, maior aprendizado do funcionário e maior compromisso dele com o trabalho, melhor flexibilidade no preenchimento de cargos para atender às demandas de produção ou de serviços e redução dos efeitos do absentismo e da rotatividade, visto que os gerentes podem dar incumbências aos funcionários onde e quando necessário. A remuneração baseada em habilidades também incentiva os funcionários a passar por treinamento quando a empresa necessita de habilidades novas e atualizadas.

Infelizmente, os planos de remuneração baseados em habilidades podem trazer algumas dificuldades no longo prazo. Alguns deles limitam o montante que os funcionários podem ganhar, independentemente das novas habilidades ou competências que eles adquirem. Assim, após atingir o teto da faixa salarial, os funcionários podem se sentir reticentes em continuar com o treinamento visando ao aprendizado. Talvez, o maior desafio de remunerar os indivíduos com base em suas habilidades, em seu conhecimento e em suas competências seja o desenvolvimento de medidas de avaliação apropriadas. É difícil realizar descrições específicas relativas a conhecimento e capacidade dos cargos que os funcionários desempenham e, então, estabelecer medidas precisas de capacidades ou de conhecimento adquiridos.

Ampliação da faixa salarial

As organizações que adotam um sistema de remuneração fundamentado nas habilidades ou na competência frequentemente utilizam a *ampliação de faixas salariais* para estruturar seu sistema de remuneração. A ampliação da faixa salarial surge simplesmente agrupa muitos tradicionais graus salariais em poucas faixas salariais mais amplas. Ela pode ter pontos médios e quartis, pode ter faixas salariais extremamente amplas ou sem intervalos. Essa ampliação de faixas incentiva o desenvolvimento de habilidades paralelas, ao mesmo tempo em que supre a necessidade de remunerar os funcionários que realizam várias funções que exigem diferentes níveis de habilidades. Além disso, as faixas salariais amplas eliminam a obsessão pelo uso de faixa salarial e, em vez disso, encoraja os funcionários a se transferirem para cargos nos quais eles podem desenvolver suas carreiras e agregar valor à organização. A remuneração de funcionários por meio da ampliação de faixas salariais possibilita que as organizações considerem responsabilidades de trabalho, habilidades e competências individuais, bem como os padrões de mobilidade na carreira, quando se atribuem aos funcionários as faixas específicas.⁵² Ao todo, essas ferramentas ajudam a implementar de forma mais eficaz a estratégia de remuneração.

Avaliação do sistema de remuneração

Colocar um sistema de remuneração em funcionamento não é o fim da tarefa de um gerente. Depois de implementado, é de vital importância avaliar a eficácia do sistema de remuneração para vincular a remuneração com a estratégia. Com as medidas certas, é possível (1) ajudar a empresa a detectar potenciais problemas de remuneração, (2) tornar as decisões sobre remuneração mais transparentes e (3) melhorar o alinhamento das decisões sobre remuneração com os objetivos organizacionais. O painel de desempenho de remuneração coleta e exibe os resultados de todas as medidas que a empresa utiliza para acompanhar e comparar a remuneração entre os departamentos internos ou unidades. Embora diferentes empresas usem diferentes medidas de remuneração, o painel cita uma ferramenta comparativa dentro da organização que pode reforçar os resultados desejados que são únicos para a estratégia da empresa.

Gestores de empresas sem um painel de desempenho de remuneração muitas vezes sofrem para saber se promoções, aumentos, bônus e ajustes salariais que fazem estão alinhados com o resto da organização e com a sua estratégia. O painel de desempenho de remuneração melhora a transparência de como as pessoas são recompensadas e faz que os gestores sejam responsáveis pela forma como gastam o dinheiro da empresa. A maioria dos painéis de desempenho de remuneração é feita uma vez por ano pelo RH.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6

Como saber se o sistema de remuneração de uma empresa está ajudando a alcançar os objetivos?

Por exemplo, a Figura 9.9 é um exemplo de painel de desempenho de remuneração. Cada departamento na empresa relata a classificação média de desempenho dos seus funcionários em uma escala de 1 (baixo) a 5 (alto). Essa medida ajuda a mostrar aos gerentes em que ponto estão em termos de avaliação de seus funcionários. Aumentos médios por mérito também são colhidos. A empresa tinha orçamento suficiente para um aumento de 4% em média. Se o aumento médio por mérito dado aos funcionários for superior aos 4%, o valor adicional necessário para remunerá-los deverá ser tirado de outra parte da empresa. O grau de inflação é o crescimento ou o declínio do grau de distribuição média de salários. Ele mostra se os aumentos salariais variam ou não em uma base anual. "Compa ratio" é uma medida da adequação dos salários oferecidos em uma função. Essencialmente, é uma referência interna de salários. As funções com compa ratio abaixo de 100% tem a remuneração dos funcionários considerada abaixo da norma da empresa. Por fim, uma medida da porcentagem de incentivos anuais em relação às metas organizacionais ajuda a avaliar se uma função alcança os seus objetivos e remunera os funcionários de acordo com esses objetivos.⁵³



Legislação quanto à remuneração

RESULTADO DO APRENDIZADO 7
As leis federais que regem a remuneração levantam questões importantes tanto para empregadores quanto para funcionários. Como os regulamentos influenciam as decisões sobre remuneração? Em que medida eles protegem os funcionários contra a discriminação?

A gestão de remuneração, assim como ocorre em relação a outras áreas da GRH, está sujeita a uma legislação. A maioria dos estados tem leis de salário-mínimo ou limites de remuneração que fixam índices mínimos de salário de acordo com cada segmento. Quando um funcionário está sujeito às leis estaduais e federais de salário-mínimo, ele tem o direito de receber o maior dos dois salários-mínimos. (Ver box Destacques na GRH 3 para obter mais informações acerca de leis estaduais sobre salário-mínimo.) A maior parte dos estados também regulamenta as horas de trabalho e a remuneração por tempo trabalhado.

As três principais leis federais norte-americanas que afetam os salários são a Lei Davis-Bacon, a Lei Walsh-Healy e a Lei de Padrões de Trabalho Justos. Essas leis foram promulgadas durante a década de 1930 para evitar remuneração anormalmente baixa e encorajar a distribuição do trabalho entre um maior número de funcionários. O mais recente objetivo foi atendido quando as organizações foram obrigadas a pagar uma taxa como prêmio pelas horas extras (horas trabalhadas além da jornada de trabalho).

FIGURA 9.9

Exemplo de painel de desempenho de remuneração

Função	Classificação média de desempenho (1-5)	Aumento médio por mérito (% de orçamento)	Grau de inflação	Compa ratio	Incentivo anual (% da meta)
Marketing	3,4	4,3%	-3%	101%	100%
P&D	3,2	4,4%	0%	98%	102%
Produção	4,0	4,2%	12%	95%	105%
Vendas	4,1	3,4%	8%	99%	100%
Aprendizagem ao cliente	3,6	3,6%	17%	88%	110%

* O grau de inflação é determinado pelo cálculo da variação percentual do número de funcionários em cada grau em comparação com o ano anterior.

** Compa ratio é o salário real dividido pelo ponto médio da faixa salarial. É uma medida de adequação das faixas salariais da organização.

*** A correlação direta entre o crescimento do lucro ao longo de um período de três anos em relação à despesa de R.P.

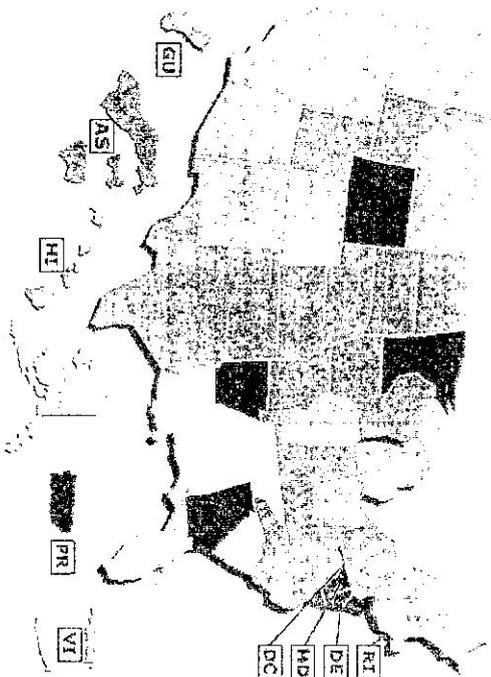
Reproduzido com permissão de The Segal Group, Inc., que controla a The Segal Company e a Shanon Consulting Division. © 2011. Todos os direitos reservados.

* N.R.T.: Compa ratio: percentual do salário de uma pessoa em relação à faixa salarial na qual se encontra.

3

DESTAQUES NA GRH Leis de salário-mínimo nos Estados Unidos

Observação: em locais onde a legislação federal e a estadual tiverem diferentes índices de salário-mínimo, aplica-se o padrão mais elevado.



Estados com índices de salário-mínimo mais elevados do que o federal

Estados sem lei de salário-mínimo igual ao federal

Estados com índices de salário-mínimo

Estados com índices de salário-mínimo inferiores ao federal

Samoa Americana tem índices especiais de salário-mínimo

Lei Davis-Bacon, de 1931

A Lei Davis-Bacon, também conhecida como a Lei de Salários Predominantes, foi aprovada em 1931 e é a mais antiga das três leis federais que tratam de remuneração. Exige que as taxas de salário mínimas, pagas às pessoas contratadas para projetos de cargos públicos federais avaliados em mais de 2 mil dólares, sejam, pelo menos, iguais aos índices prevalentes e que a hora extra seja remunerada em uma vez e meia o valor da hora normal. Essa lei é criticada porque os índices prevalentes frequentemente são os índices definidos pelos sindicatos para cargos na área e, geralmente, são superiores às taxas médias (não definidas pelos sindicatos).

Lei Walsh-Healy, de 1936

A Lei Walsh-Healy, denominada oficialmente Lei de Contratos Públicos, foi aprovada em 1936 e abrange os funcionários contratados para cargos do governo, visando ao fornecimento de equipamentos e materiais cujos valores excedam US\$ 10 mil. A lei exige que os contratantes paguem aos funcionários, pelo menos, os índices salariais prevalentes estabelecidos para a área pela Secretaria de Trabalho e que as horas extras sejam pagas uma vez e meia a taxa normal para toda atividade realizada além de oito horas por dia ou 40 horas semanais, dependendo de qual base proporciona a maior compensação financeira de remuneração.

Lei de Padrões de Trabalho Justos, de 1938 (na forma de emenda)

A Lei de Padrões de Trabalho Justos (Fair Labor Standards Act - FLSA), mais comumente conhecida como Lei de Salários e Horários, foi aprovada em 1938 e, a partir de então, recebeu diversas emendas. Ela abrange os funcionários que atuam na fabricação de produtos destinados ao comércio interestadual e internacional, incluindo aqueles cujo trabalho está estritamente relacionado ao processo de fabricação ou for essencial a ele. A lei também se aplica a trabalhadores rurais, assim como a empregados de determinados estabelecimentos varejistas e de serviços, cujo volume de vendas exceda uma quantidade definida. As mais importantes cláusulas estão relacionadas a índices de salários-mínimos, pagamentos de horas extras, trabalho infantil e igualdade de direitos.⁵⁴

Cláusulas relativas a salários e horários

Nos Estados Unidos, o salário-mínimo prescrito por lei federal foi aumentado diversas vezes, desde um valor original de 25 centavos de dólar por hora para US\$ 7,25 por hora em 24 de julho de 2009. (Ver no box Destaques na GRH 4 o pôster do salário-mínimo federal que os empregadores são obrigados a exibir.) O salário-mínimo é avaliado a cada período de poucos anos para garantir que ele seja ajustado de acordo com fatores de custo de vida (por exemplo, índice de remunerações advindas de horas extras. Um índice para horas extras, equivalente a uma vez e meia o índice base, deve ser pago por todas as horas trabalhadas a mais do que um total de 40 horas em uma semana. O índice do salário-base a partir do qual a taxa por horas extras é computada precisa incluir remunerações ou bônus na forma de incentivo pagos durante o período. Quando os funcionários adquirem o direito a um período de descanso em compensação por trabalho realizado como horas extras (chamado tempo de descanso compensatório ou de compensação), esse tempo deve ser concedido na proporção de uma vez e meia o total de horas trabalhadas em período extra. Os funcionários remunerados com base em peças produzidas devem receber um prêmio pelas horas extras. O FLSA não significa, contudo, exigir indenização, licença médica, férias ou feriados.

Além disso, sob o FLSA, o empregador deve pagar um funcionário para qualquer trabalho que o empregador "solicite ou permitir" que o funcionário execute, mesmo que o trabalho seja feito fora do local de trabalho e até mesmo se ele não for esperado ou solicitado. Essa condição pode ocorrer quando os funcionários trabalham fora da sede da empresa e estão sem supervisão ou quando eles se comunicam em uma base frequente.

Salário-mínimo e compressão salarial

Alguns argumentam que o aumento do salário-mínimo pode levar a pagar compressão de níveis salariais. Compressão de diferenças entre classes de salários, principalmente o diferencial entre trabalhadores horistas e seus gerentes

é US\$ 7,25, um aumento do salário-mínimo para US\$ 8,00 levaria ambos para o mesmo salário inicial (o salário médio nos Estados Unidos para professores de pré-escola é US\$ 10,50, ao passo que os 10% menores são US\$ 8,19).



DIREITO DOS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A LEI DE PADRÕES DE TRABALHO JUSTOS DO DEPARTAMENTO DO TRABALHO DOS ESTADOS UNIDOS - ADMINISTRAÇÃO DE PADRÕES DE CONTRATAÇÃO, DIVISÃO DE SALÁRIOS E HORAS

SALÁRIO-MÍNIMO FEDERAL

INÍCIO EM 24 DE JULHO DE 2007	INÍCIO EM 24 DE JULHO DE 2009	INÍCIO EM 24 DE JULHO DE 2009
\$5,85	\$6,55	\$7,25
FOR HORA	FOR HORA	FOR HORA

PAGAMENTO DE HORAS EXTRAS DE JOVENS

Pelo menos, uma vez e meia o valor da remuneração regular por todas as horas trabalhadas durante 40 horas por semana. Um trabalhador deve ter, pelo menos, 18 anos de idade para poder trabalhar na maioria dos empregos não relacionados à agricultura e ao comércio. 18 anos para exercer funções não relacionadas à agricultura, ceticamente como pedregueiros para jovens de 14 a 16 anos podem trabalhar fora do horário escolar em várias ocupações fora do ramo industrial, de mineração, ou pedregueiros, nas seguintes condições:

- 3 horas em um dia escolar ou 18 horas em uma semana escolar.
- 8 horas em um dia que não tenha atividade escolar e 40 horas em uma semana sem atividade escolar.

Além disso, o período do trabalho não pode começar antes das 7 horas sem terminar após as 19 horas, com exceção do período entre 12 de junho e 12 de julho e 12 de julho e 12 de agosto. Salários e empregos até as 21 horas. Regras diferentes se aplicam a empregados na agricultura. Para mais informações, consulte o www.youthrules.dol.gov.

CRÉDITO POR INDICAÇÃO

As empresas que contratam "funcionários por indicação" deverão pagar uma remuneração em dinheiro de, pelo menos, 2,13 dólares por hora se cumprirem as seguintes condições: o trabalho não pode começar antes das 7 horas sem terminar após as 19 horas, com exceção do período entre 12 de junho e 12 de julho e 12 de julho e 12 de agosto. Salários e empregos até as 21 horas. Regras diferentes se aplicam a empregados na agricultura. Para mais informações, consulte o www.youthrules.dol.gov.

EXECUÇÃO

O Departamento do Trabalho pode reunir e-mails, seja por meio de ações judiciais, que não foram pagos de forma adequada no caso de funcionários que foram remunerados inadequadamente, o que infringe a lei. Tal violação pode resultar em ações civis ou criminais.

INDICAÇÕES ADICIONAIS

- Certas ocupações e estabelecimentos estão isentados das cláusulas relativas ao pagamento de salário-mínimo ou por indicação.
- Disposições especiais são aplicáveis aos profissionais de Sertão Americana e da Comunidade das Ilhas Marianas do Norte.
- Algumas leis estaduais fornecem maior proteção aos trabalhadores, empregadores devem cumprir ambas.
- A lei exige que as empresas exibam este pôster em local em que os funcionários possam visualizá-lo facilmente.
- Funcionários com menos de 20 anos de idade podem receber US\$ 4,25 por hora durante os primeiros 90 dias consecutivos do trabalho na empresa.
- Em determinados casos, estudantes em período letivo, estudantes e portadores de necessidades especiais podem ser contratados com menos de um salário-mínimo mediante certificações especiais divulgadas pelo Departamento do Trabalho.



Para informações adicionais:
1-866-4-USWAGE
(1-866-487-9243) TTY: 1-877-889-5627
WWW.WAGEHOUR.DOL.GOV

U.S. Department of Labor | Employment Standards Administration | Wage and Hour Division
WHD Publication 1069 (Revisado em Junho de 2007)

Não apenas os empregos com remuneração mais baixa estão em risco de sofrer compressão salarial; empregos mais bem remunerados também sofrem com isso. Em geral, as razões estão relacionadas mais ao mercado do que ao governo. Por exemplo, a escassez de candidatos qualificados em informática, engenharia e outros campos profissionais e técnicos forçou os salários iniciais dessas ocupações a se aproximarem dos salários pagos a funcionários com considerável experiência e tempo de empresa e até a se igualarem a eles. A compressão de níveis salariais também pode ocorrer quando funcionários horistas, no topo de suas categorias de remuneração, ganham um pouco menos do que os gerentes na extremidade baixa de suas categorias de remuneração.

Identificar a nívelação de salários e suas causas é muito mais simples do que implementar políticas organizacionais para aliviar esse efeito. As organizações que desejarem minimizar o problema podem adotar as ideias a seguir em suas políticas de pagamento:

- Recompensar o alto desempenho e os funcionários dignos de mérito com aumentos salariais substanciais.
- Projetar a estrutura de remuneração para permitir uma ampla propagação entre funcionários horistas e supervisores.
- Preparar os funcionários de alto desempenho para promoções a cargos com níveis salariais mais elevados.
- Fornecer ajustes de equidade para os funcionários selecionados mais afetados pela compressão dos níveis salariais.⁵⁵

Uma vez que a compressão dos níveis salariais é, em grande parte, uma preocupação relacionada à equidade salarial interna, se não for tratada adequadamente pode baixar o moral dos funcionários, levando a problemas de redução de desempenho, ressentimentos, absenteísmo e rotatividade, e até a comportamentos indesejados, como roubo por parte de funcionários.

Clausulas sobre mão de obra infantil

Alguns argumentam que o "piso salarial" imposto pelo salário-mínimo dificulta que estudantes do ensino médio e jovens adultos encontrem empregos. Muitas empresas que poderiam contratar pessoas desse grupo preferem não fazê-lo porque não querem lhes pagar o mesmos salários de adultos experientes em virtude de sua inexperiência. No caso de funcionários sem experiência prévia, a lei permite que as empresas paguem um "salário de treinamento" correspondente a US\$ 6,16 por hora para os funcionários com menos de 20 anos de idade, durante os primeiros 90 dias de contratação, desde que essa contratação não cause a demissão de outros funcionários.

A lei proíbe a contratação de menores entre 16 e 18 anos de idade para ocupações que apresentem perigo, como em mineração, madeira, serraria, acondicionamento de carnes, além de determinadas tipos de manufatura. Menores de 16 anos não podem ser contratados para qualquer trabalho em comércio interestadual, exceto quando esse trabalho for desempenhado em uma ocupação que não apresente perigo para um parente ou tutor, ou para uma empresa na condição de trabalho temporário, mediante permissão concedida pelo Departamento do Trabalho.

Clausulas sobre isenção por tempo de trabalho

Um aspecto da lei que impõe muita dificuldade é a isenção quanto às exigências de pagamento de horas extras para determinados grupos de funcionários ou a isenção relativa à cobertura por determinadas cláusulas da lei. Na verdade, o Departamento de Trabalho tem se esforçado para classificar seus próprios funcionários — os próprios funcionários que tentam esclarecer os requisitos de isenção para outros. Em uma revisão da do destino, os funcionários do Departamento do Trabalho entraram com uma queixa contra o próprio departamento, dizendo que mais de 1.900 funcionários foram classificados erroneamente como sendo isentos. As violações envolvem horas extras e trabalho fora de hora não pagos, incluindo o uso de dispositivos eletrônicos para comunicação de casa.⁵⁶ "Esse caso mostra a dificuldade que qualquer empregador tem quando se trata de classificar os funcionários, seja como isentos seja como não isentos de acordo com o FLSA", disse D. Mark Wilson, diretor de Estratégias Econômicas Aplicadas de Washington. "Isso ilustra que mesmo o órgão encarregado de fazer cumprir a lei tem muita dificuldade em fazer essas determinações."⁵⁷

Como exemplificado na Figura 9.10, seis grupos de funcionários — executivos, administrativos, intelectuais, criativos, de informática e vendedores externos — estão excluídos das provisões de horas extras, desde que preencham requisi-

FIGURA 9.10

Os seis grupos de funcionários excluídos

Categoria	Deveres relacionados ao cargo
Executivos	O dever primário deve ser a gestão da empresa ou a gestão de um departamento ou subdivisão da empresa; de forma habitual e regularmente deve dirigir o trabalho de pelo menos dois ou mais funcionários em tempo integral ou seu equivalente e deve ter autoridade para contratar ou demitir, suas sugestões e recomendações quanto a contratação, demissão, promoção ou qualquer outra alteração do status de funcionários devem ser levadas em consideração.
Administrativos	O dever primário deve ser o desempenho de função de escritório ou não manual diretamente relacionada com o gerenciamento ou as operações gerais da empresa ou dos clientes do empregador; deve incluir o exercício de discernimento e julgamento com relação a assuntos significativos.
Intelectuais	O dever primário deve ser o desempenho de atividade que requer conhecimentos avançados, de caráter predominantemente intelectual que inclui atividades que exigem o exercício consistente de discernimento e julgamento; o conhecimento avançado deve ser em um campo de ciência ou de aprendizagem e deve ser adquirido por um curso de longa duração especializado.
Criativos	O dever primário deve ser o desempenho de atividade que requer invenção, imaginação, originalidade ou talento em um campo reconhecido de esforço artístico ou criativo.
Informática	Deve ser empregado como analista de sistemas, programador de computador, engenheiro de software ou outra função que exija habilidade no campo da informática. O dever primário deve consistir em: 1) aplicação de técnicas e procedimentos de análise de sistemas, incluindo consultoria, para determinar especificações funcionais de hardware, software ou sistema; 2) concepção, desenvolvimento, documentação, análise, criação, teste ou modificação de sistemas ou programas de computador, incluindo protótipos, baseados e relacionados com as especificações do usuário ou do projeto do sistema; 3) concepção, documentação, teste, criação ou modificação de programas de computador relacionados com os sistemas operacionais; ou 4) combinação dos deveres mencionados cujo desempenho exige o mesmo nível de habilidades.
Vendedores externos	O dever primário deve ser vender (conforme definido no FLSA) ou obter ordens ou contratos para serviços ou para a utilização de instalações pelos quais o cliente ou consumidor pagará uma soma; deve ser habitual e regularmente contratado para desenvolver suas atividades externamente, ou seja, fora da sede ou escritório da empresa.
Altamente remunerados	O regulamento contém uma regra especial para os funcionários "altamente remunerados" que recebem uma quantia anual total de US\$ 100.000 ou mais. Um funcionário altamente remunerado é considerado isento nos termos da Seção 13(a)(1) se: tiver remuneração anual total de US\$ 100.000 ou mais, que inclui pelo menos US\$ 455 por semana pagos segundo uma base salarial; o principal dever do funcionário inclui o desempenho de atividade de escritório ou não manual; deve habitual e regularmente realizar pelo menos um dos deveres ou responsabilidades de um executivo, funcionário administrativo ou profissional isento.
Outros	Professores são isentos se o seu principal dever é ensino, tutoria, instrução ou palestra na atividade de transmitir conhecimento e se eles estão empregados e envolvidos nessa atividade como professores em um estabelecimento de ensino. Prática do direito ou da medicina: um funcionário titular de licença ou certificado válido que permite o exercício do direito ou da medicina é isento se estiver envolvido em tal prática. Um funcionário que detém o grau acadêmico exigido para a prática geral de medicina também é isento se estiver envolvido em um programa de estágio ou residência.

tos de cargo definidos como o indicado nos termos da lei. É importante ressaltar que a denominação dos cargos não determina status de isenção. Os funcionários estão isentos do recebimento de horas extras caso seus ganhos semanais ou anuais excedam certos limites.

O Departamento do Trabalho disponibiliza um seminário *on-line* em que descreve as novas Regras de Remuneração Justa.⁵⁸

Disposições sobre pagamento equitativo

Nos Estados Unidos, existem três leis que protegem os trabalhadores contra a discriminação salarial. A Lei de Igualdade de Remuneração, de 1963, proíbe a desigualdade de remuneração por trabalho igual ou "substancialmente igual" realizado por homens e mulheres (ver Capítulo 2), o Título VIII da Lei dos Direitos Cíveis, de 1964, proíbe a discriminação salarial com base em raça, cor, sexo, religião ou nacionalidade e a Lei Federal contra Discriminação por Idade no Trabalho, de 1967, conforme emenda, estende as disposições de direitos iguais proibindo a discriminação salarial com base na idade acima de 40 anos. Entretanto, nenhuma dessas leis proíbe o pagamento de salários diferentes com base em fatores que não sejam idade, raça, cor, religião, nacionalidade ou sexo. Os planos de incentivo individuais, por mérito e mais tempo de serviço, por exemplo, não são afetados.

Apesar dessas leis, a discriminação salarial ainda ocorre em muitas empresas hoje em dia. Por exemplo, em 2010, a B&H Foto Electronics Corp. teve de pagar US\$ 4,3 milhões em salários e benefícios para 149 funcionários que receberam menos que seus colegas de trabalho não hispânicos com as mesmas responsabilidades. A empresa também foi acusada de não fornecer benefícios de saúde e não promovê-los em razão da nacionalidade. Como parte do acordo, a B&H também concordou em igualar os salários dos trabalhadores hispânicos com os seus pares e manter uma política formalizada de não discriminação.⁵⁹ Porém, o progresso no preenchimento da lacuna da renda entre gêneros diminuiu consideravelmente desde o início de 1990. Enquanto a proporção de renda entre gêneros para funcionários de tempo integral aumentou 12,9% de 1980 a 1993, o crescimento foi de apenas 3,1% entre 1993 e 2009. A partir de 2009, as mulheres em empregos de tempo integral receberam apenas 77% do que os homens ganham.⁶⁰ A Figura 9.11 mostra com mais detalhes as desigualdades salariais com base na raça e gênero.

FIGURA
9.11

Desigualdade salarial entre raças e gêneros

Raça e etnia	Homens	Mulheres	Receita da mulher em % da receita do homem branco*
Todas as raças	47.127	36.278	77,00%
Somente branco, não hispânico	51.405	38.533	75,00%
Somente afro-americano ou africano	37.486	31.824	81,90%
Somente asiático	51.760	42.331	82,30%
Hispânico ou latino (qualquer raça)	31.393	27.181	82,90%

* A população de todas as raças é para homens e mulheres de todas as raças.

Fonte: Institute for Women's Policy Research Population Survey Labor Force Statistics, 2009, disponível em: http://www.census.gov/hhes/www/gpsia/hes032010/wpr/rwens05_001.htm

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 O estabelecimento de programas de remuneração estratégica exige a avaliação dos objetivos organizacionais em relação aos objetivos específicos de emprego – retenção de funcionários para crescimento contínuo, distribuição de remuneração para garantir que os funcionários se sintam tratados de forma justa, comunicação de métodos de remuneração para aumentar a compreensão dos funcionários sobre os objetivos organizacionais e aderência a um orçamento, por exemplo. A remuneração deve recompensar os funcionários por seus esforços (remuneração por desempenho), ao mesmo tempo que motiva o futuro desempenho desses funcionários. A equidade da política de remuneração afeta o conceito de justiça dos funcionários. As organizações precisam equilibrar cada uma dessas preocupações e se manterem competitivas. A capacidade de atrair e reter funcionários qualificados, enquanto controla os custos de mão de obra, é um fator importante para permitir que as organizações permaneçam viáveis no mercado nacional ou internacional.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 As bases nas quais a remuneração é determinada e a forma como é administrada podem afetar significativamente a produtividade dos funcionários e a realização dos objetivos de uma organização. As influências internas incluem a política de remuneração da empresa, o valor do trabalho, o desempenho do funcionário e a capacidade da empresa de efetuar os pagamentos. Os fatores externos que influenciam nos índices de salários incluem as condições do mercado de trabalho, os índices de salários por setor, o custo de vida, os resultados de acordos coletivos, assim como as exigências legais.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 As organizações utilizam uma das quatro técnicas básicas de avaliação de cargos para determinar o valor relativo de cada cargo. O sistema classifica os cargos em um gradiente numérico baseado na importância das tarefas e nas responsabilidades relativas aos cargos. Esse sistema de classificação "encaixa" os cargos em níveis preestabelecidos. Os níveis superiores exigem maiores responsabilidades, melhores condições de trabalho e mais deveres inerentes aos cargos. O sistema de pontos para a avaliação de cargos utiliza uma esquema de pontuação fundamentado nos fatores de avaliação, como capacidade, iniciativa, responsabilidade e condições de trabalho. Quanto maior for o requisito de um dado fator para o

cargo em análise, tanto maior será o número de pontos a ele atribuído. Cargos com elevada pontuação acumulada são considerados de maior valor para a empresa. O sistema de avaliação de cargos avalia com base no valor de cada cargo para obtenção dos resultados da organização – financeiros, serviços ao cliente etc. – e a contribuição dos cargos para o sucesso da empresa.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 As pesquisas salariais determinam a equidade externa dos cargos. Os dados obtidos por meio de pesquisas facilitam o estabelecimento da política de salários da organização, ao mesmo tempo em que asseguram que a empresa não pagará mais nem menos do que o necessário, considerando o mercado de trabalho relevante.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 A estrutura de salários é composta da curva salarial, das classes salariais e dos níveis de remuneração. A curva salarial descreve graficamente os índices de remuneração atribuída a cada cargo dentro de cada classe salarial. Essas graduações representam o agrupamento de cargos equivalentes, tendo como base seu valor relativo. Cada classe salarial inclui uma variedade de índices, que terá um ponto médio e também os índices de remuneração máxima e mínima de todos os cargos enquadrados na mesma classe.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 A eficácia de um sistema de remuneração pode ser avaliada por meio de um painel de desempenho de remuneração. O painel de desempenho coleta e exibe informações acerca de todos os departamentos e/ou funções em termos de sua remuneração relativa. Isso aumenta a transparência dos sistemas de remuneração, a responsabilização dos gestores e ajuda as empresas a alinhar suas decisões de remuneração com os objetivos organizacionais.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 A Lei Davis-Bacon e a Lei Walsh-Healey são as leis salariais predominantes nos Estados Unidos. Tais leis exigem que as empregadoras do governo paguem salários normalmente, utilizando como base as escalas definidas pelo sindicato na mesma base sindical da organização. A Lei Walsh-Healey também exige o pagamento de uma vez e meia o valor regular pago por hora normal, acima de oito horas por dia ou 40 horas

por semana. A Lei de Padrões de Trabalho Justos contém cláusulas que abrangem o salário-mínimo em âmbito federal, horas trabalhadas e trabalho infantil. Compressão de níveis salariais é a diminuição da diferença da remuneração entre funcionários novos, menos experientes, e funcionários mais

Termos-chave

aumento real de salário	funcionários regidos por leis
avaliação de cargos	trabalhistas
classe de salários	índice de preços ao consumidor (IPC)
cláusulas de progresso salarial	método Hay
compressão de níveis salariais	pesquisa salarial
curva salarial	política de remuneração por desempenho
equidade salarial	remuneração por competência
funcionários isentos	

remuneração por hora
remuneração por produção
salário fora da faixa
sistema de classificação de cargos
sistema de escalonamento de cargos
sistema de pontos
valorização do cargo

Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 A Tomax Corporation tem 400 funcionários e pretende desenvolver uma política de remuneração para corresponder à sua estratégia de negócios. A empresa deseja empregar uma força de trabalho de alta qualidade, capaz de responder a um ambiente de negócios competitivo. Sugira diferentes objetivos de remuneração para coincidir com os objetivos de negócio da Tomax.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Já que os funcionários podem ter diferentes desempenhos profissionais, não seria mais viável determinar o índice salarial para cada funcionário com base em seu valor relativo para a organização? Explique.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 O que é a avaliação de cargos? Explique as diferenças entre os principais sistemas de avaliação de cargos. Descreva as vantagens e desvantagens de cada um.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Descreva as etapas básicas na condutação de uma pesquisa salarial. Quais são alguns dos fatores a ser levados em consideração?

experientes. As principais causas do problema são os altos salários pagos aos novos funcionários e os aumentos do salário-mínimo. Funcionários horistas e os seus gestores podem ser afetados pela compressão de níveis salariais quando a propagação salarial entre os dois grupos é baixa.

remuneração por hora
remuneração por produção
salário fora da faixa
sistema de classificação de cargos
sistema de escalonamento de cargos
sistema de pontos
valorização do cargo

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Uma das objeções ao conceder aumentos salariais em uma base percentual é que os funcionários com remuneração mais baixa, que estão tendo mais problemas, terão um aumento menor, ao passo que os funcionários mais bem pagos terão um aumento maior. Essa objeção é válida? Explique.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 O que é um painel de desempenho de remuneração e como ele ajuda a alinhar a estratégia da empresa com o seu sistema de remuneração?

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 As leis federais que regem a remuneração levantam questões importantes tanto para empregadores quanto para funcionários. Discuta o seguinte:
a. O efeito de pagar um salário prevalente, conforme exigido pela Lei Davis-Bacon
b. Os efeitos do aumento do salário-mínimo

EXPERIÊNCIA EM GRH

Por que esse salário?



Uma pergunta frequente é "Por que essa pessoa recebe um salário maior do que o meu, se ocupamos o mesmo cargo?" A resposta está na compreensão dos elementos que compõem o salário, conforme discutimos neste capítulo. Todavia, embora possamos desaprovar a ideia de que alguém recebe um salário maior ou menor por realizar a mesma função, fatores externos e internos à organização influenciam no salário final pago por um trabalho ou para uma pessoa específica. Certamente, temos pouco controle sobre os fatores que estão envolvidos na composição. Entretanto, podemos melhorar os salários ao adquirirmos maior experiência de trabalho ou tempo de serviço, obtendo maior conhecimento ou habilidades relativas ao trabalho que desempenhamos. Esse projeto foi elaborado para que seja possível compreender por que diferentes funções são remuneradas com diferentes salários.

Tarefa

A seguir são exibidos os salários anuais médios de ocupações selecionadas listadas na edição 2010-2011 do *Occupational Outlook Handbook*. Analise os salários e quem ocupa os cargos e responda às questões que seguem referentes às diferenças salariais existentes. Relacione esses motivos aos fatores internos e externos da composição dos salários abordados no texto.

Ocupação	Média de salário anual em dólar
• Comissário de bordo	\$ 40.010
• Bibliotecário	\$ 53.710
• Operário de construção	\$ 29.150
• Analista de sistemas	\$ 77.080
• Oficial de polícia	\$ 53.210
• Motorista de caminhão pesado	\$ 37.730
• Advogado	\$ 113.240

1. Que fatores podem responder pelas maiores diferenças entre salários referentes a diferentes ocupações?
 2. Que fatores podem responder pelas diferenças entre salários referentes a ocupações idênticas, na mesma organização?
 3. Que fatores podem responder pelas diferenças entre salários referentes a ocupações idênticas, em diferentes organizações?
- Você pode trabalhar individualmente ou em grupo para concluir esse exercício. O *Occupational Outlook Handbook*, divulgado pelo U.S. Bureau of Labor Statistics, pode ser encontrado no website <http://www.bls.gov>.

Notas e referências



1. Henry Bloedge, "Google gives all employees surprise \$1000 cash bonus and 10% raise," *Business Insider SAI* (9 de novembro de 2010).
2. O'Reilly Media, *Web 2.0 Summit 2010*. Eric Schmidt, "A Conversation with Eric Schmidt," http://www.youtube.com/watch?v=anur=player_embedded&v=AKOWK3dR4Dg#t=01.
3. John Dertin, "Google's 10% salary increase, \$ 1000 cash bonus part of company's competitive compensation plan," *International Business Times* (10 de novembro de 2010).
4. Debra L. Nelson e James Campbell Quirk, *Understanding Organizational Behavior*, 3. ed. (Mason, OH: South-Western, 2008). Capítulo 5.
5. Zingales, E.K., e Schuster, J.R. *Revisiting Effective Incentive Design*. *Workdaywork Journal*, (2005, primavera trimestre): 50-58.
6. Para uma obra amplamente referenciada em planejamento de estratégia de remuneração, ver Edward E. Lawler III, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).

- Ver também Susan E. Jackson e Randall S. Schulz, *Managing Human Resources: Strategic Strategic Perspectives*, 9. ed. (Mason, OH: South-Western, 2006); Capítulo 9.
7. Entrevista com o gerente de desenvolvimento de produtos do Google, São Paulo, 11 de dezembro de 2010.
 8. Catherine Dodge, "Banning big Wall Street bonuses favored by 70% of Americans", *Bloomberg Businessweek* (13 de dezembro de 2010).
 9. Joe Davidson, "President's salary freeze for federal workers gets a cold reception", *The Washington Post* (30 de novembro de 2010).
 10. Douglas McIntyre, "The layoff bug: The 25 companies responsible for 790,000 lost jobs", *Daily Finance*, AOL Money and Finance (18 de agosto de 2010).
 11. Sanford Jacoby, "GM: What led to the downfall of a corporate giant?", *UCLA Today* (15 de outubro de 2009); Chris Bury, "Autoworker pay dip", <http://www.yourabc.com/watch?v=27PNUaDAeV8>; ABC World News.
 12. Jonathan Treow, "Can pay be strategic: A critical exploration of strategic pay in practice", (Palgrave Macmillan, 2011).
 13. Fay Hansen, "Control and Customization", *Workforce Management* 96, n. 19 (novembro de 2007): 42.
 14. Hai-Ming Chen e Yi-Hua Hsien, "Key Trends in the Total Reward System of the 21st Century", *Compensation and Benefits Review* 38, n. 6 (novembro/desembro de 2006): 64.
 15. George I. Milkovich, Jerry M. Newman e Barry Gerhart, *Compensation*, 10. ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010).
 16. Patrick K. Zingales e Jay R. Schuster, "What Are Key Issues Right Now?", *Compensation and Benefits Review* 39, n. 3 (junho de 2007): 51. Ver também "Reward Stars and Pay for Performance Lead in Pay Control Strategies", *HR Focus* 84, n. 11 (novembro de 2007): 3.
 17. Valerie L. Myers e Janice L. Drexelstein, "Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities", *Journal of Healthcare Management* 52, n. 5 (setembro/outubro de 2007): 290.
 18. Stephen Miller, "2008 Pay: More Ties to Performance?", *HR Magazine* 52, n. 10 (centro de 2007): 26. Ver também Jay Schuster, Paul Weatherhead e Patricia Zingales, "Pay for Performance Works: The United States Federal Service Presents a Powerful Business Case", *WorldatWork Journal* 15, n. 1 (primavera trimestre de 2006): 24.
 19. Candice Mason-Draffen e Bill Bleyer, "Cool response on LI: so federal salary freeze?", *Newsday.com* (30 de novembro de 2010), <http://www.newsday.com/long-island/cool-response-on-li-to-federal-salary-freeze-1.2503160>
 20. Carta do editor, 4 de dezembro de 2010. "The Fairness of a Federal pay freeze?", *Washington Post*.
 21. Para um dos artigos clássicos na teoria da equidade, ver J. Stacy Adams, "Inequity in Social Exchange", in: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Nova York: Nolo Press, 1965): 276-99.
 22. Andrew J. Dubbin, *Fundamentals of Organization Behavior*, 4. ed. (Mason, OH: South-Western, 2007), Capítulo 6.
 23. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994). Esse livro originariamente publicado em 1964, integra o trabalho de centenas de pesquisas que buscam explicar a escolha do cargo, a satisfação profissional e o desempenho profissional.
 24. Joseph Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, 3. ed. (Mason, OH: South-Western, 2006), Capítulo 8.
 25. "Supreme Court Decision Touches on Employee Sharing Pay Data", *HR Focus* 84, n. 10 (outubro de 2007): 12.
 26. *Press release* por Catherine Dobuzinskis, "Pay secrecy and paycheck fairness: New data shows pay transparency needed", Institute for Women's Policy Research (16 de novembro de 2010).
 27. Brian Hindu, "Mind If I Peek at Your Paycheck?", *Business Week* (18 de junho de 2007): 40.
 28. Uma discussão detalhada sobre regras de isenção e não isenção conforme a Lei de Proteção de Trabalho justas pode ser encontrada em <http://www.dol.gov>.
 29. Martin J. Conyon, "Compensation consultants and executive pay", in: Ken Baker e Ronald Anderson (eds.), *Corporate Governance: A synthesis of theory, research, and practice* (Nova Jersey: John Wiley and Sons, 2010).
 30. David Leppik e Scott Small, "Examining the Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Development and Allocation", *Academy of Management Review* (1999), v. 24, n. 1: 31-48.
 31. James R. Bowers, "Valuing Work: An Integrated Approach", *WorldatWork* 12, n. 2 (segundo trimestre de 2003): 28-39. Robert L. Heneman, Peter V. Labianc e Tim L. Reynolds, "Using Work Valuation to Identify and Protect the Talent Pool", *WorldatWork* 11, n. 2 (terceiro trimestre de 2002): 31-41.
 32. Kathryn Cohen e Allison Avallio, "Salary Budget Increases: Slow but Steady", *WorldatWork* (setembro de 2007): 29.
 33. "The state of small business report: June 2010 Survey of Small Business Success", *Next-Work Solutions*, LLC e University of Maryland (julho de 2010).
 34. "How to attract talent to a small company", *The Wall Street Journal* (18 de novembro de 2010), <http://guides.wsj.com/small-business/hiring-and-managing-employees/how-to-attract-talent-to-a-small-company/print/>.
 35. Miguel Helft, "Mark Zuckerberg's most valuable friend", *New York Times* (2 de outubro de 2010).
 36. Adaptado de SME Toolkit: Build Your Business, "Compensation Management from Budget.org", <http://us.sme toolkit.org/us/en/content/en/2188/Compensation-Management>.
 37. William H. Hollay, Jr., Kenneth H. Jennings e Roger W. Walters, *The Labor Relations Process*, 9. ed. (Mason, OH: South-Western, 2009), Capítulo 6.
 38. Robert L. Heneman, "Job and Work Evaluation", *Public Personnel Management* 32, n. 1 (primavera de 2003): 1-25.
 39. Bruce Ehrhorn, "Indiciis outsourcees should worry about Delta's move", *Bloomberg Businessweek* (20 de abril de 2009).
 40. Para informações sobre o sistema federal de classificação de cargos, ver <http://www.opm.gov>.
 41. Emma Kalpa, "Revising the Metal Industry Job Evaluation System for Blue-Collar Jobs", *Compensation and Benefits Review* 38, n. 6 (novembro/desembro de 2006): 49.
 42. Lance A. Berger e Dorothy R. Berger, *The Compensation Handbook*, 5. ed. (Boston: McGraw-Hill, 2008).
 43. Robert L. Heneman, Peter V. Labianc e Howard Risher, "Work Valuation Address Shortcomings of Both Job Evaluation and Market Pricing", *Compensation and Benefits Review* 35, n. 1 (janeiro, 2003): 7-11.
 44. James R. Bowers, "Valuing Work", *WorldatWork* 12, n. 1 (segundo trimestre de 2003): 28.
 45. O site do DLS é www.dls.gov.
 46. Robert R. Parker, "New Monthly Hours and Earnings Measures from the Bureau of Labor Statistics' Current Employment Statistics Program", *Business Economics* 42, n. 2 (abril de 2007): 69.
 47. Nona Tablin, "Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys?", *Public Personnel Management* 31, n. 1 (primavera de 2002): 65-76.
 48. John H. Davis, "Scientists for compensation: A practical guide to compensation analysis" (Wiley, 2011); Charles H. Fay e Madhuha Tare, "Market Pricing Concerns", *WorldatWork* 15, n. 2 (segundo trimestre de 2007): 61.
 49. Curt Finch, "How to Create an Effective Pay Structure", *Employee Benefit Plan Review* 61, n. 10 (abril de 2007): 26. Ver também Gregory A. Stoskopf, "Choosing the Best Salary Structure for Your Organization", *WorldatWork* 11, n. 4 (quarto trimestre de 2004): 28-36.
 50. As organizações devem ter um programa de compensação que pague os funcionários com base na localização geográfica. Ver Thomas J. Archison, "Branch Office Salary Structure", *Compensation and Benefits Review* 39, n. 3 (junho de 2007): 35.
 51. Mirna Diaz-Fernandez, Alvarez Lopez-Cabrera e Ramon Valle-Cabrera, "What companies pay for: The strategic role of employee competencies", *European Journal of International Management* v. 3, n. 4 (2009): 439-456.
 52. Howard Risher, "Second-Generation Banded Salary Systems", *WorldatWork* 16, n. 1 (primavera trimestre de 2007): 20.
 53. Jim Kochanski e David Hasler, "The compensation scorecard: What gets measured gets done", *WorldatWork Journal* (28 de junho de 2010).
 54. Uma vez que a Lei de Práticas de Trabalho Justas está sujeita a exceções alternativas, as entidades devem consultar publicações apropriadas mencionadas pelo Wage and Hour Division, do U.S. Department of Labor, a fim de obter as últimas informações sobre as atuais disposições, principalmente o índice de salário-mínimo. Mudanças na lei podem ser encontradas no site do DOL, <http://www.dol.gov>.
 55. Susan Ladika, "Decompression Pay", *HR Magazine* 50, n. 10 (dezembro de 2005): 79.
 56. HR Policy Association, "DOL: embroiled in its own EISA overtime dispute..." (2 de dezembro de 2010), http://www.hrpolicy.org/issue_area/44.asp?gid=381&cid=3935&mid=8.
 57. David Shadovitz, "DOL gets case of its own medicine", *Human Resource Executive Online* (16 de dezembro de 2010).
 58. O relatório on-line pode ser visualizado no site <http://www.dol.gov>.
 59. Christian Schappel, "Cost of noncompliance: Company pays \$4.3m in suit", *HR Morning.com* (1 de fevereiro de 2010).
 60. Fast-Share, "The gender wage gap: 2009? Justice for Women's Policy Research (setembro de 2010).