



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

A ANÁLISE DE REGRESSÃO APLICADA COMO FERRAMENTAS PARA ELABORAÇÃO DE CARGOS SALÁRIOS EM UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR DE SERVIÇO.

Jadir P. dos Santos - jadir@uninove.br

Flavio Galio Araujo Dutra - flaviogalio@uninove.br

Iris Bento da Silva - ibs@sc.usp.br

Resumo:

Por meio de uma análise de pesquisa qualitativa com base documental em fontes secundárias e pesquisa de campo descritiva e exploratória, avaliou-se a aplicabilidade do uso da análise de regressão para a implementação de uma política de cargos e salários, com o uso de escalonamento de comparação Binário e análise de regressão, em uma pequena empresa prestador de serviços familiar com 56 funcionários em uma observação não participante. Avaliou-se em três métodos matemáticos para calcular a evolução dos salários, e pelo método de escalonamento por meio da comparação binária os cargos-chaves que são comparados aos pares, de tal modo que cada cargo em análise é comparado a outro, resultando em uma hierarquização. O estudo revelou que existe sim a possibilidade de implantar uma política de cargos e salários desde que se utilize um sistema híbrido e que a direção da pequena empresa principalmente se for administrada por familiares, mantenha o firme propósito de manter a política definida.

Palavras chave: Análise de regressão, Cargos e salários, Empresa familiar de serviço.

Abstract:

Through an analysis of qualitative research with documentary based on secondary sources and research descriptive and exploratory field , we evaluated the applicability of the use of regression analysis for the implementation of a policy for jobs and wages , using escalation Binary comparison and regression analysis , in a small family- services provider company with 56 employees in a non- participant observation . Was evaluated in three mathematical methods to calculate the wage, and the method of scaling using binary comparison of the key positions that are matched in pairs , so that each position in question is compared to another ,



resulting in a hierarchy . The study revealed that there is the possibility of implementing a policy for jobs and wages provided they use a hybrid system and that the direction of small business especially if it is administered by family , keep a firm commitment to maintain the defined policy.

Keywords: Regression analysis, positions and salaries, Family Services company.

1. Introdução

O tema administração de cargos e salários passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos nas organizações segundo PONTES (2004). As análises que faremos adiante têm como palco uma empresa do setor de serviços preocupada com seu crescimento, competitividade e qualidade de seu *core business*.

No cenário presente do mercado de serviços a mudança foi tamanha que quase tudo o que era básico passa a ser questionado. Com a velocidade com que as informações são geradas, as descobertas de novas tecnologias para ajudar no gerenciamento de um empreendimento passaram a ter períodos mais curtos.

O salário passa a ter um peso maior quanto a demonstração objetiva de quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreira, se bem administrado pelo departamento de recursos humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivacionais ligados ao cargo ocupado, `a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses (PONTES, 2004).

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

Por meio de uma análise de pesquisa qualitativa com base documental em fontes secundárias e pesquisa de campo descritiva e exploratória, avaliou-se a aplicabilidade do uso da análise de regressão para a implementação de uma política de cargos e salários, com o uso de escalonamento de comparação Binário e análise de regressão, em uma pequena empresa prestador de serviços familiar com 56 funcionários em uma observação não participante.



2. Revisão da bibliografia

O tema cargos e salários, por sua vez trilhou um caminho de mudanças antigamente os planos eram guardados em sigilo absoluto, tudo era confidencial. Poucas pessoas podiam ter acesso as estruturas de cargos, aos métodos de avaliação principalmente às estruturas salariais, onde deter posse destas informações era símbolo de poder (PONTES, 2004, P. 20). Diante de um processo de participação foi exigido uma nova postura, onde o processo de administração de cargos e salários passou a ter uma maior preocupação da diretoria das empresas, para os funcionários optou-se por uma forma mais simples, mudando apenas sua forma de elaboração que requer uma maior participação e entendimento.

Considerando as teorias motivacionais modernas dentro da teoria Behaviorista, que podemos considerar um aperfeiçoamento teoria das relações humanas, encontramos duas outras que são extremamente importantes para compreendermos o mecanismo de motivação do ser humano. São elas a Hierarquia das necessidades de A. Maslow e os fatores motivadores e higiênicos, de F. Herzberg.

Pontes (2004, p. 28) referência a teoria de Maslow a questão motivação, observamos que, indiretamente, este contribuí, é o pano de fundo para a satisfação das necessidades básicas, de certa forma, o salário pode contribuir para aceitação social do indivíduo e, em termos de autoestima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor através da concessão de aumento de mérito, que veem ratificar todas s demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber.

As necessidades humanas segundo Davis (2002, p. 51) não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias. A hierarquia das necessidades de A. H. Maslow *apud* Davis (2002) estabelece cinco níveis. Esta teoria recebeu ampla atenção e suscitou consideráveis controvérsias". As necessidades dos níveis 1 (físicas) e 2 (segurança) são tipicamente chamadas de necessidades de ordem mais baixa e os níveis 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto-realização) são chamados de necessidades de ordem mais alta.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Através da teoria de Herzberg poderemos compreender melhor o papel do salário, que está tão intimamente a satisfação das necessidades humanas, Pontes (2004, p. 29) *apud* Herzberg ao descrever os fatores higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com superiores, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado, e abrange o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, levam os funcionários de estados de insatisfação para satisfação.

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorada descrição e especificação de cargos que fornecem alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fiscalização de salários coerentes (PONTES, 2004, p. 42).

Para que uma política de Cargos e Salários possa ser percebida de forma adequada pelos colaboradores, estes precisam se sentir recompensados pelos seus esforços e, sobretudo, que não haja sentimento de que determinado cargo exige menos e remunera melhor em relação a outro cargo.

Para Nascimento e Carvalho (2006, p.49) administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos pelo cargo.

Na atualidade, tratar a gestão de salários como ação estratégica é o caminho seguido por qualquer organização que deseje ser competitiva em seu ambiente de negócios. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 189) dizem que: “É sabida a importância do salário para a satisfação dos empregados. Ainda que alguns não o considerem como possível fonte de motivação, o fato é que os problemas nessa área afetam negativamente a produtividade dos trabalhadores”.

Como todo evento, plano, projeto ou implementação de programa em uma organização, que envolva um trabalho de administração, deve-se considerar - como primeiro passo segundo Marras (2002, p. 43) - um estudo de planejamento com certas etapas básicas que contemplem as decisões primeiras que deverão servir de alicerce sobre o qual será erguida a ideia que se



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

pretende transformar em prática na empresa. O planejamento para a implantação de um programa de Cargos e Salários (PCS) é, geralmente, responsabilidade do RH da empresa, por ser esta uma especialidade técnica reservada a essa área e, além disso, por ser delegada a ela a tarefa de, futuramente, responder pelos seus procedimentos, normas e políticas que irão regulamentar esse projeto ao longo de toda a estrutura organizacional.

Se por um lado a empresa necessita manter salários competitivos para atrair pessoas capacitadas para seu quadro, por outro lado, os salários representam parcela significativa nos custos. É necessário cuidar dos equilíbrios salarial interno e externo, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e repensar a forma de remuneração.

Em decorrência da avaliação do desempenho e dos resultados vem a gestão de recompensas. As empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente seu pessoa e reforçar o desempenho desejado. De acordo com Tashizawa *et al*:

"A administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais (administração de salários, políticas de salários, composto salarial ou outra expressão equivalente). Na prática, os três instrumentos se complementam. (Tachizawa *et al*, 2006, p. 189).

Lacombe (2005, p. 145) também acredita que a produtividade das pessoas dentro de uma organização é afetada diretamente pela remuneração que percebem. Segundo ele “para conseguir boa eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe”. O autor ainda lembra que as empresas oferecem benefícios, sejam eles monetários ou não, além do salário, que devem e merecem compor a noção de remuneração por parte do trabalhador. Outros elementos que compõem essa noção é status oferecido pelo cargo e as condições de trabalho (2005, p. 147) Para efeito de comparação, estes dois últimos elementos citados fazem parte das necessidades humanas descritas por Maslow.

Muitas organizações procuram segundo Paschoal (2001, p. 39) ajustar o salário dos cargos por meio de pesquisas de mercado. Essas organizações, logicamente, nunca resolverão plena e satisfatoriamente a questão devido às limitações das pesquisas. Em primeiro lugar, só se consegue pesquisar uma parte dos cargos e, em segundo, a informação de mercado está sujeita a erros de comparação e de cálculos. Portanto, se a organização não dispuser de um

ordenamento interno dos cargos, ela não conseguirá estender os dados de mercado a todos os cargos e não poderá avaliar se esses dados são confiáveis ou não.

A forma de avaliação organizada a que nos referimos e que, evidentemente, é a ideal, pode consistir de diferentes métodos, uns mais simples e menos precisos, mas adequados para pequenas organizações, e outros mais complexos e mais precisos, necessários para as organizações médias e grandes. Os métodos conhecidos de avaliação de cargos segundo Paschoal (2001) dividem em:

"Globais", "Analíticos" e "Sistêmicos". Os métodos "analíticos" avaliam os cargos sob diferentes aspectos chamados "fatores" (escolaridade, experiência, responsabilidade etc.), para depois apurar seu valor global. Faz, portanto, uma avaliação analítica. Os métodos "globais" são assim chamados por enfocarem cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente. Os métodos "sistêmicos" recebem esse nome por utilizarem fatores de "entrada" (requisitos), de "aplicação" (responsabilidade, complexidade) e de "saída" (resultados produzidos pelo cargo), dentro do conceito de sistema: entrada, processamento e saída (PASCHOAL, 2001, p.40).

2.1 Equilíbrio interno e externo

A preocupação central da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo sendo definido por Pontes (2010, p. 33) como:

Equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações, comprando-as com as dos demais colaboradores. Muitas vezes a insatisfação com a remuneração advém da diferença de remuneração entre cargos e pessoas, quando não é visível, maior é a complexidade, ou a responsabilidade, o reconhecimento, a capacidade e a produtividade.

Equilíbrio externo é conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos funcionários de cargos similares em outras organizações. Além disso, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em conservar seus talentos profissionais (PONTES, 2010, p. 33).

2.2 O entendimento sobre cargos

Os cargos não existem por acaso, eles precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. Para Nascimento e Carvalho, cargo é “um conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas em uma mesma

empresa.

Não podemos esquecer que o completo e ideal entendimento sobre um cargo necessariamente exige a diferenciação do mesmo em relação ao que é função, bem como sua descrição e avaliação. A etapa de descrição de cargo, sendo bem feita, serve de base para a política salarial. Segundo Lacombe (2005, p. 153), “ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se, em alguns casos, a periodicidade das atividades”.

Já a avaliação de cargo é uma etapa posterior a descrição e tem mais o caráter avaliativo, matemático e de julgamento. Os fatores de avaliação dividem-se observando três campos de análise: os requisitos mentais, os requisitos físicos e as responsabilidades (MARRAS, 2009, p. 99).

2.3 Análise de regressão

É um método para determinar a melhor linha de ajuste que passa mais perto de todos os dados coletados, minimizando as diferenças entre a linha reta e cada ponto levantado, reduzindo o julgamento humano através da equação $Y = a + bX$, onde “Y” será o valor projetado desejado e ajustado, e o “a” e “b” representam o ângulo da reta na equação e o “X” (tangente) e medido através dos valores de “a” e “b” (POZO, 2010 e MOREIRA, 2011).

3. Metodologia da pesquisa

O trabalho iniciou através de uma pesquisa bibliográfica ou documental, uma vez que são fontes ricas para pesquisa a tabela 1 resume as técnicas segundo Marconi (2003) utilizadas neste artigo.

TABELA 1 - Relação documentação x Técnica de pesquisa utilizada.

Quanto a documentação	Quanto a Técnica
Documentação indireta	Pesquisa documental (fontes secundárias)
Documentação direta	Pesquisa de campo (descritiva e exploratória)

Fonte. Os autores

Marconi (2003, p. 83) descreve que toda a ciência utiliza-se de métodos científicos; em contrapartida nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Para

Diehl (2004), o método é um processo intelectual, correspondendo a operações finitas e elementos práticos adaptando a um objetivo definido, segundo a lógica da investigação o método aplicado no trabalho através de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa em uma empresa de serviços e o método dedutivo, uma vez através da cadeia de raciocínio chegou-se a uma melhor conclusão de como definir e implementar um programa de cargos e salários.

Para Rampazzo (2005, p.16) pesquisa é uma atividade capaz de oferecer um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe a respeito da área ou do fenômeno.

Quanto a Técnica de pesquisa Marconi (2003, p. 174) descreve como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte, é habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. Esse trabalho teve como objetivo geral segundo os conceitos de Diehl (2004), a pesquisa foi exploratória onde através de entrevistas estruturadas com as pessoas envolvidas proporcionou familiaridade com o problema e a possibilidade de compreensão do estudo de caso com observação não participante. A seguir na tabela 2 apresentamos um resumo do método e técnicas de pesquisa aplicados nesse estudo.

Tabela 2. Métodos e técnicas de pesquisa.

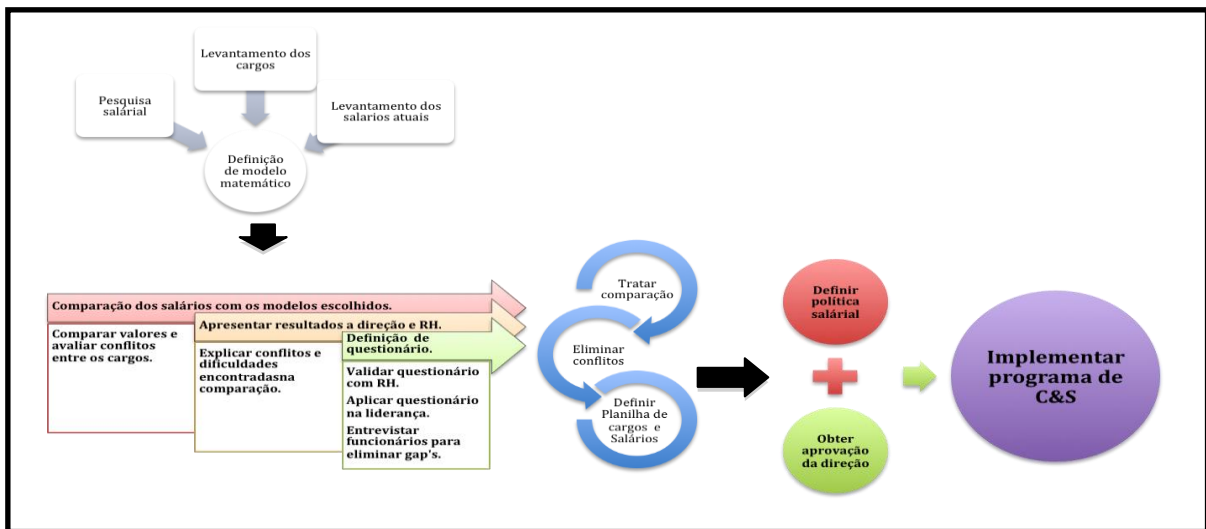
Segundo as bases lógicas de investigação	Dedutivo
Segundo abordagem do problema	Qualitativo
Segundo o objetivo geral (tipo de pesquisa)	Exploratório
Segundo o propósito (tipo de pesquisa)	Proposição de planos
Segundo o procedimento técnico da pesquisa	Estudo de caso e pesquisa participante

Fonte. Os autores, adaptado de Diehl (2004).

Toda a pesquisa possui um método (Experimental ou racional – RAMPAZZO, 2003), neste trabalho o método utilizado foi o experimental, porque nasceu de um problema observado tendo como hipótese, o questionamento sobre a validação da técnica de administração de cargos e salário e possível em uma empresa familiar de serviços com 56 funcionários, localizada no grande ABC/ São Paulo. Para responder a esta pergunta iniciamos com 4 macro blocos, inicialmente levanta-se os dados para uma definição do melhor modelo matemático para ser usado nos cálculos de aumento de faixas salariais, no segundo bloco uma análise de comparações e definição das responsabilidades de cada cargo, no terceiro

bloco uma avaliação das responsabilidades de cada cargo com entrevista estruturada e elaboração da planilha com os salários propostos e finalmente no último bloco uma definição de política salarial aprovada e implementada. Para isso considera-se um sistema híbrido dos conceitos de Paschoal (2001, p. 40) entre os métodos: "Analíticos" e "Sistêmicos" para este artigo. O modelo adotado no estudo está representado na figura 1 a seguir.

Figura 1. Modelo adotado para implementação de cargos e salários.



Fonte: Os autores.

A figura 1, apresenta a pesquisa em 4 fases: (I) o procedimento técnico de avaliação documental, para auxiliar no procedimento de definição de cargos e salários dentro de métodos conhecidos; (II) Comparação do salário da empresa pesquisada com seus principais concorrentes no grande ABC / São Paulo, para definir uma proposta com redução de possíveis conflitos de cargos; (III) definição de um modelo de política salarial, discutido, ajustado e aprovado pela direção da empresa e a implementação da política salarial.

4. Estudo de caso

Apresenta-se nesse tópico uma síntese da pesquisa. Dificuldades encontradas e do modelo proposto e implantado de cargos e salários aprovados pela empresa pesquisada.



4.1 Conceituação da empresa

A empresa pesquisada é familiar com 3 proprietários, atuando no setor de serviços no seguimento de saúde, possui duas unidades de trabalho, ambas situadas em no grande ABC com cargos distintos, seu quadro de funcionários está com 56 funcionários, sendo que 16 na unidade de Mauá e o restante em Santo André, a empresa existe a 15 anos.

No período de janeiro de 2011 os funcionários questionaram da empresa uma sistemática de cargos e salários, a direção Administrativa da empresa no mês de outubro entrou em contato com uma consultoria para ajudá-los a desenvolver uma estrutura de cargos e salários, os mesmos aguardam ansiosos esta definição, o processo aqui evidenciado terminou formalmente em fevereiro de 2012.

Inicialmente a empresa não avaliou os impactos negativos que esta implantação causaria aos funcionários sobre, os problemas de aumento sem critério formal a alguns muito além do que deveria estar ganhando, por exemplo o gerente de compras ganhava menos que o comprador.

Os cargos com salários invariáveis não foram considerados durante a pesquisa.

A empresa pretende como próxima fase realizar uma avaliação de seus cargos, desenvolver procedimentos para as atividades potencializando assim o tempo de atendimento na clínica.

4.2 Cálculos de salários

A empresa possuía uma pesquisa salarial, que foi a base para os modelos matemáticos utilizados inicialmente, a base para a definição dos salários foram tomadas em 3 métodos: 1) Salário atual acrescido de projeção de percentual definido em todas as faixa; 2) salários médio com base nas outras três empresas pesquisadas e 3) análise de Regressão.

Para análise de Regressão teve-se como referência a este método, utilizou-se Pontes (2010, p. 132) através da regressão linear múltipla, também conhecida como, o método dos mínimos quadrados, escolhido por ser mais conceitual e possuir suporte estatístico através da equação $y = a + bx$; onde y = variável dependente, x = variável independente, a = constante que indica o valor y quando $x = 0$ (intercepto y), b = coeficiente angular da reta (declividade), na tabela 3 a seguir evidenciamos as diferenças salariais entre os 3 métodos aplicados.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Tabela 3. Comparação de salário através de modelos matemáticos.

CARGOS	FAIXA 1 atual	FAIXA 2	FAIXA 3	FAIXA 4	FAIXA 5	FAIXA 6
Atendente	R\$ 640,00	R\$ 665,60	R\$ 692,22	R\$ 719,91	R\$ 748,71	R\$ 778,66

1) Projeção de um percentual de 4% para evolução de cada faixa superior.

Atendente	R\$ 640,00	R\$ 911,00	R\$ 1.027,67	R\$ 1.084,33	R\$ 1.155,67	R\$ 1.328,00
-----------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

2) Média da pesquisa realizada pela empresa entre 3 pesquisas entre seus concorrentes.

Atendente	R\$ 640,00	R\$ 725,00	R\$ 865,90	R\$ 969,53	R\$ 1.082,48	R\$ 1.195,43
-----------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------

3) Equação Linear ($Y = a + bx$) Fórmula utilizada por Pozo (2010), como um processo de ajuste que tende a aproximar as projeções dos valores existentes, reduzindo estas distâncias com base nos dados passados.

Fonte. Os autores

Apresentando-se os 3 modelos, a empresa definiu o modelo de projeção que ao ser levantada as complexidades e responsabilidade de cada cargo (através de questionário estruturado) foram definidos percentuais de projeção diferentes e uma descrição dos cargos. Identificou-se as seguintes problemáticas nesta etapa:

1. Existência de salários, acima do teto que reprovava a escala inicialmente definida. Motivos existiam salários variáveis que foram incorporados causando um aumento considerável nestes salários.
2. Os cargo com salários variáveis não entraram na tabela sendo mantido as condições atuais.
3. Cargos com nível hierárquico superior com salários inferiores aos funcionários.
4. Existiu um aumento no salário médio acima do esperado, mas esta comparação somente será feita após a avaliação do questionário para verificação de complexidade de cargos.
5. Percebeu-se a falta de isonomia para alguns salários em mesmo cargo sem explicação formal.
6. A escolha da empresa foi partir da projeção do salário atual para não inviabilizar uma política salarial.
7. A empresa não possuía nenhum critério para aumento de salário.
8. Os cargos não tinham nenhuma descrição formal.

4.3 Escalonamento de comparação Binário

Pelo método de escalonamento através da comparação binária os cargos-chaves são comparados aos pares, de tal sorte que cada cargo em análise é comparado a outro, resultando em uma hierarquização (PONTES, 2010, p. 176), onde em comparação com o cargo da linha for inferior recebe um sinal de (-) e quando for superior recebe um sinal de (+), atribuindo-se pessoas e adicionando 1, resultando no escalonamento ou grau.

A tabela 4 apresenta este escalonamento que teve como diretriz a descrição dos cargos e sua complexidade.

Tabela 4. Comparação para escalonamento entre os cargos.

Comparação	CARGOS																				Adição	ESCALONAMENTO	
	Atendente	Auxiliar Administrativo	Auxiliar de Faturamento	Auxiliar de Montador Ótico	Auxiliar de Serviços Gerais	Auxiliar de TI	Auxiliar Oftalmologia	Comprador	Contatóloga	Coordenadora de Atendimento	Coordenadora de Clínica	Coordenadora de Faturamento	Montador Ótico	Orientadora Cirúrgica	Recepcionista	Representante Comercial	Vendedora de Ótica	Gerente Administrativo	Gerente Financeiro	Sub gerente de Loja	Coordenadora de call center		
Atendente	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	5
Auxiliar Administrativo	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	9
Auxiliar de Faturamento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	11
Auxiliar de Montador Ótico	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2
Auxiliar de Serviços Gerais	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	0
Auxiliar de TI	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	10
Auxiliar Oftalmologia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	12
Comprador	1	-1	-1	1	1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	6
Contatóloga	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	5
Coordenadora de call	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	13
Coordenadora de Clínica	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	13
Coordenadora de Faturamento	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	-1	1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	13
Montador Ótico	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	3
Orientadora Cirúrgica	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	11
Recepcionista	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	4
Representante Comercial	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	3
Vendedora de Ótica	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	3
Gerente Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Gerente Financeiro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Gerente de Loja	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	1	16
Coordenadora de call	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	11

Fonte. Os autores

Os resultados apresentados no escalonamento definiram 9 (nove) grupos de trabalho, onde cada cargo teve uma atribuição de um percentual para evolução de cada aumento de salário, os resultados finais apresentados e aprovando pela direção estão demonstrados na Tabela 5.

A Tabela 5 apresenta na primeira coluna onde entende-se que seria o piso do cargo para os iniciantes, a 1ª faixa é o salário atual ou o valor que o funcionário passará após sua aprovação no tempo de experiência, as 5 faixas restantes são adotadas para promoção anual, para outros cargos, tendo como resultado da avaliação anual dos funcionários.

Tabela 5. Faixa da política salarial apresentada por cargo

CARGOS	Inicial/ experiência	FAIXA 1	FAIXA 2	FAIXA 3	FAIXA 4	FAIXA 5	FAIXA 6
Atendente	-	R\$ 640,00	R\$ 1.027,67	R\$ 1.084,33	R\$ 1.155,67	R\$ 1.328,00	R\$ 1.381,12
Auxiliar Administrativo	-	R\$ 797,00	R\$ 828,88	R\$ 862,04	R\$ 896,52	R\$ 932,38	R\$ 969,67
Auxiliar de Faturamento	R\$622,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.040,00	R\$ 1.081,60	R\$ 1.124,86	R\$ 1.169,86	R\$ 1.216,65
Auxiliar de Montador Ótico	R\$670,00	R\$ 797,00	R\$ 828,88	R\$ 862,04	R\$ 896,52	R\$ 932,38	R\$ 969,67
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$622,00	R\$ 622,00	R\$ 646,88	R\$ 672,76	R\$ 699,67	R\$ 727,65	R\$ 756,76
Auxiliar de TI	R\$640,00	R\$ 925,50	R\$ 971,78	R\$ 1.020,36	R\$ 1.071,38	R\$ 1.124,95	R\$ 1.181,20
Auxiliar Oftalmologia	R\$720,00	R\$ 960,86	R\$ 999,29	R\$ 1.039,27	R\$ 1.080,84	R\$ 1.124,07	R\$ 1.169,03
Auxiliar Pleno Oftalmologia	R\$ 770,03	R\$ 1.039,27	R\$ 1.080,84	R\$ 1.124,07	R\$ 1.169,03	R\$ 1.215,79	R\$ 1.264,43
Comprador	R\$1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.248,00	R\$ 1.297,92	R\$ 1.349,84	R\$ 1.403,83	R\$ 1.459,98
Contatóloga	R\$720,00	R\$ 770,00	R\$ 800,80	R\$ 832,83	R\$ 866,15	R\$ 900,79	R\$ 936,82
Coordenadora de Call center	R\$1.000,00	R\$ 1.048,60	R\$ 1.101,03	R\$ 1.156,08	R\$ 1.213,89	R\$ 1.274,58	R\$ 1.338,31
Coordenadora de Clínica	R\$1.048,60	R\$ 1.134,20	R\$ 1.190,91	R\$ 1.250,46	R\$ 1.312,98	R\$ 1.378,63	R\$ 1.447,56
Coordenadora de Faturamento	R\$1.200,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61	R\$ 1.531,54
Gerente de Loja	R\$1.080,00	R\$ 1.188,00	R\$ 1.247,40	R\$ 1.309,77	R\$ 1.375,26	R\$ 1.444,02	R\$ 1.516,22
Montador Ótico	R\$670,00	R\$ 797,00	R\$ 828,88	R\$ 862,04	R\$ 896,52	R\$ 932,38	R\$ 969,67
Orientadora Cirúrgica	R\$640,00	R\$ 725,00	R\$ 754,00	R\$ 784,16	R\$ 815,53	R\$ 848,15	R\$ 882,07
Recepcionista	R\$640,00	R\$ 640,00	R\$ 665,60	R\$ 692,22	R\$ 719,91	R\$ 748,71	R\$ 778,66
Vendedora de Ótica	R\$797,00	R\$ 797,00	R\$ 828,88	R\$ 862,04	R\$ 896,52	R\$ 932,38	R\$ 969,67
Gerente Administrativo	R\$1.090,00	R\$ 1.386,45	R\$ 1.455,77	R\$ 1.528,56	R\$ 1.604,99	R\$ 1.685,24	R\$ 1.769,50
Gerente Financeiro	R\$1.090,00	R\$ 1.425,32	R\$ 1.496,59	R\$ 1.571,42	R\$ 1.649,99	R\$ 1.732,49	R\$ 1.819,11
Sub gerente de Loja	R\$972,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.092,00	R\$ 1.135,68	R\$ 1.181,11	R\$ 1.228,35
Totais	R\$16.590,63	R\$ 20.093,20	R\$ 21.352,07	R\$ 22.308,95	R\$ 23.320,86	R\$ 24.475,98	R\$ 25.556,01
Evolução Anual		21,11%	6,27%	4,48%	4,54%	4,95%	4,41%

Fonte: Os autores

4.4 Implementando a política salarial.

A evolução da base atual para a primeira faixa se deu no mês de entrada de cada funcionário (o), para viabilizar os desembolsos imediatos de cada cargo.

Anualmente todos os funcionários que recebem salário fixo, serão avaliados e os mesmos poderão através de seu desempenho migrar para a faixa seguinte, ou serem reavaliados após 3



meses da avaliação caso os resultados não atenderem a política da empresa, definidas em seu questionário de avaliação, ou até mesmo ser demitido.

Para os funcionários que estavam acima do teto de seu cargos foi explicado que o salário de manteria ou que o mesmo poderia qualificar-se para uma promoção.

5. Considerações finais

Com o estudo apresentado percebe-se que a definição de uma política salarial como se apresenta na teoria e uma tarefa difícil, pois as realidades do mercado impede as empresas de pequeno porte no setor de serviços, a acompanharem os salários das maiores.

Em uma empresa familiar, apresentam-se diversos problemas pessoais, que fazem com que alguns cargos tenham uma variação salarial, mais por proximidade do que por competências. A implantação de cargos e salários tem como objetivo reduzir essas percepções criando um critério de avaliação através de resultados.

Através da análise de regressão, considerou-se 3 possibilidades para as faixa salariais: (i) uma evolução constante de 4% para cada faixa; (ii) um valor médio de 3 pesquisas realizadas pela própria empresa em relação aos principais concorrentes e (iii) o uso da equação de regressão linear, atendendo as necessidades do planejamento de cargos e salários de uma empresa de serviços, sendo organizada pelo escalonamento de comparação Binário evitando assim, através do julgamento da importância dos cargos envolvidos uma definição justa de salários dentro da empresa.

A alternativa considerando-se a situação financeira da empresa e o mercado em que atua foi a implementação de um sistema híbrido de evolução salarial, até a viabilidade do comprometimento do seu custos fixo.



REFERÊNCIAS

- DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. Newstrom, tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DIEHL, A. A., TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos – Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: atlas, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração da remuneração. Tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2ª ed. Rev. e ampl. São Paulo, 2008.
- NASCIMENTO, L. P., CARVALHO, A. V. **Gestão Estratégica de Pessoas – Sistema, Remuneração e Planejamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2 ed. - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 10 ed. São Paulo: LTr, 2004.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 14 ed. São Paulo: LTr, 2010.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: um abordagem logística**. 5. Ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. Edições Loyola. São Paulo, 2005.
- TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.