

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

WEBINAR 01

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Tutor José Alfredo Viana

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

- Vamos estudar:
- ESTUDO DOS CONCEITOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS
 - 1. Conceitos Fundamentais sobre a Administração de Cargos e Salários
 - 2. Aprofundando os Conceitos
 - 3. Práticas e Tendências em Gestão de Cargos e Salários

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- As reflexões sobre a Administração de Cargos e Salários é necessária devido às mudanças internas nas empresas, visto que passamos por um período no qual somente o mercado ditava as políticas empresariais.
- A partir dos anos 80, começou-se a estabelecer uma grande ligação entre os instrumentos de remuneração e os sistemas de desempenho.
- Nos anos 90 com o surgimento, entre outras técnicas, da remuneração variável e da participação nos lucros e resultados.
- Nos anos 2000 surge a remuneração estratégica e o sistema de remuneração por competências e habilidades.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- A **equiparação salarial** entra em pauta:
 - A igualdade de condições é vista pelo empregado como uma questão de justiça e demonstra a valorização de seu desempenho no contexto organizacional.
- O princípio mais importante da gestão de cargos é estabelecer o equilíbrio interno e externo em relação aos salários pagos.
 - - **Equilíbrio interno**: significa estabelecer justiça e remunerar as pessoas pela importância dos cargos que ocupam, pelas responsabilidades que assumem e pelos resultados que geram para a organização.
 - - **Equilíbrio externo**: significa a realização de práticas salariais compatíveis com o mercado de trabalho e com o segmento de atuação da empresa, para os cargos similares em outras organizações

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- Para um **projeto de remuneração** é preciso conhecer alguns conceitos fundamentais do universo das organizações, sua respectiva relação com o ser humano e a estrutura de funcionamento das empresas.

11 conceitos fundamentais:

- 1) **Organização**: é um conjunto integrado de papéis, baseados em conhecimento, tecnologia, pessoas, estrutura, processos, clientes e mercados buscando atingir objetivos econômicos e sociais.
- 2) **Processo Organizacional**: é o conjunto de ações organizadas para atender uma demanda específica de um cliente, interno ou externo, que culmina na entrega do produto ou na prestação do serviço.
- 3) **Cadeia de Valor Empresarial**: é um conjunto de sistemas organizacionais conectados por meio dos processos de inovações, operações e pós-vendas e alinhados aos objetivos específicos das funções da empresa. A finalidade da Cadeia Empresarial é garantir a satisfação dos clientes e gerar valor econômico e financeiro para a empresa.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- **Projeto de remuneração - 11 conceitos fundamentais, continuando...**
- **4) Sistemas Internos de Negócio:** é o alinhamento de pessoas, processos internos e funções organizacionais para atender a objetivos estratégicos, de forma organizada e direcionada, através de recursos e tecnologias. Veja abaixo como o sistema funciona.
- **5) Função Organizacional:** conjunto de atribuições e responsabilidades relativas às funções departamentais e ações específicas, que requerem conhecimentos de mesma natureza, conteúdo e conhecimentos diversificado, além de conceitos de planejamento e controle das mesmas.
- **6) Função Departamental:** agrupamento de atividades de mesma característica técnica para atender necessidades específicas de suporte a uma determinada função organizacional. É executada em função de um conhecimento específico.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- **Projeto de remuneração - 11 conceitos fundamentais, continuando...**
- 7) **Organograma Funcional**: estrutura formal baseada no agrupamento de funções organizacionais e dos respectivos cargos, para estabelecer o controle gerencial de funcionamento de processos de trabalho.
- 8) **Família de Cargos**: são os cargos que representam funções coordenadas para cumprir uma missão específica de suporte às operações do negócio. Geralmente são identificadas por uma titulação que retrata claramente suas finalidades e objetivos estratégicos. Por exemplo: Área de Recursos Humanos, Finanças, Informática etc.
- 9) **Cargo**: é o agrupamento de responsabilidades, atribuições e desafios determinados por ocupação no contexto organizacional. Para ocupar um cargo, o profissional é selecionado com base num perfil específico que leva em conta conhecimento, competências, habilidades e requisitos específicos.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

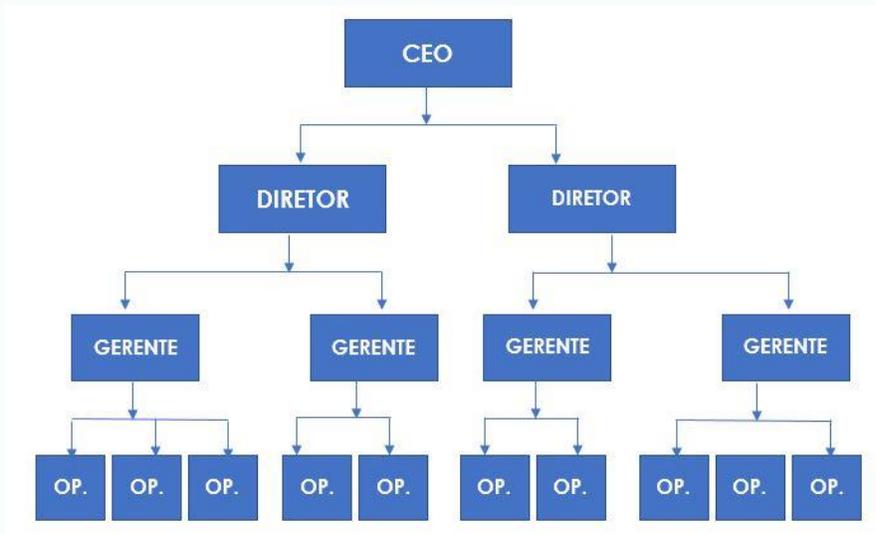
- **Projeto de remuneração - 11 conceitos fundamentais, continuando...**
- **10) Função do Cargo:** os cargos podem ser classificados por suas respectivas atribuições e pelo seu posicionamento na estrutura organizacional da empresa. As quatro classificações mais conhecidas são: Operacionais, Administrativos, Técnicos e Executivos.
- **11) Tarefa ou Atividade:** é a menor parte relativa às funções e responsabilidades de um cargo e que precisa ser realizada para caracterizá-la.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

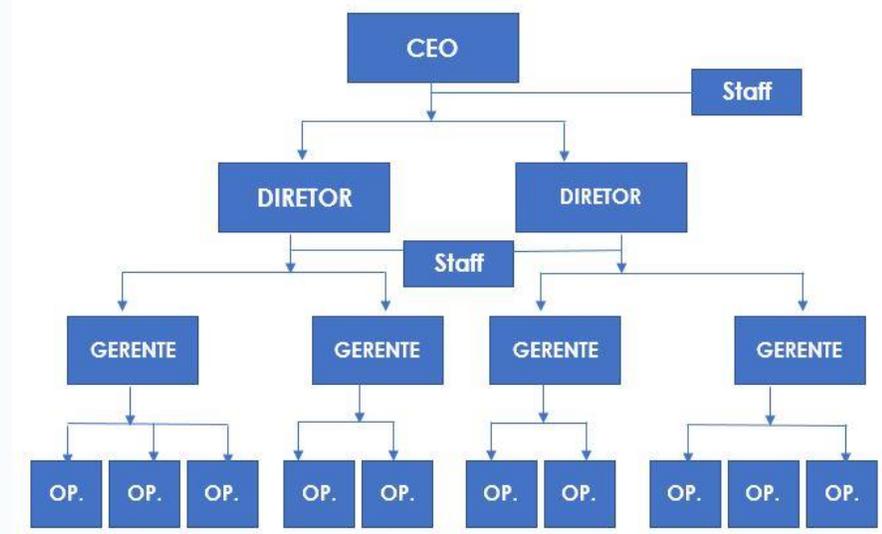
1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- **Projeto de remuneração - para entender melhor o Organograma Funcional :**
- **7) Organograma Funcional:** Os modelos mais conhecidos de estruturação organizacional são:
 - **7.1) Estrutura Burocrática Simples:** é conhecida, principalmente, por sua rigidez burocrática e excessiva centralização de autoridade. Nesse tipo de estrutura, a definição de objetivos, o estabelecimento de diretrizes gerais e controle total das atividades das divisões cabem às unidades funcionais e a seus respectivos responsáveis.
 - **7.2) Estrutura Linha-Estafe:** possui relativa rigidez burocrática, porém já promove uma certa descentralização de autoridade através de divisões de assessoramento para definição de objetivos e estabelecimento de diretrizes gerais, como também para formular decisões. O controle sobre as atividades ainda fica a cargo das divisões de linha e seus respectivos responsáveis.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01



Estrutura Burocrática Simples



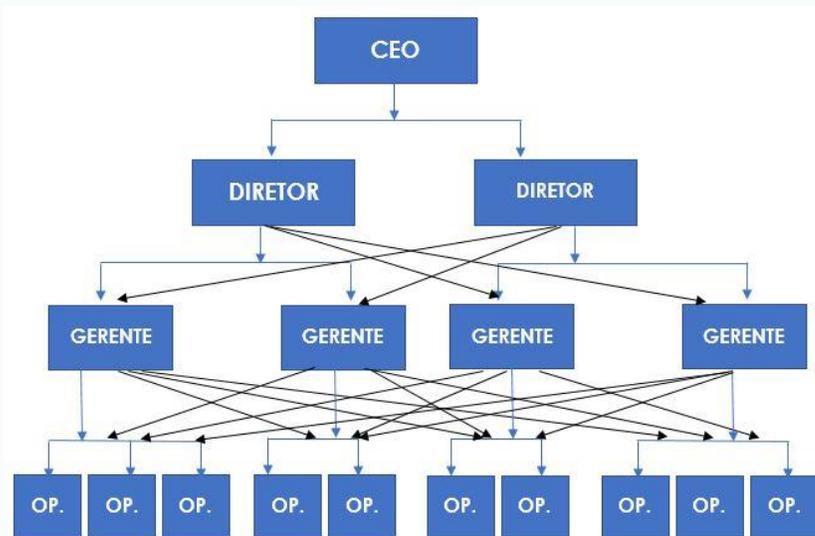
Estrutura Linha-Estafe

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

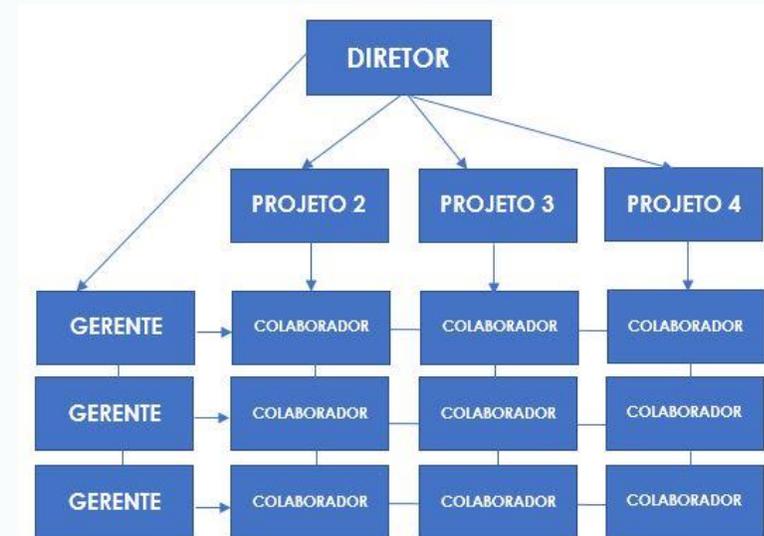
1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

- **Projeto de remuneração - para entender melhor o Organograma Funcional, continuando...**
- **7.3) Estrutura Funcional:** é, atualmente, o modelo mais encontrado nas organizações. Sua principal característica é a abertura para que algumas áreas específicas da empresa interfiram nos procedimentos de outros departamentos, desde que relacionados à sua área de competência.
- **7.4) Estrutura Matricial:** sobrepõe uma estrutura de projetos a uma estrutura funcional, isto é, departamentos convencionais fornecem especialistas para os diversos projetos sob a liderança de um gerente responsável pela execução de um projeto. Este tipo de estrutura foi pensado com objetivo de satisfazer necessidades de tecnologia e conhecimentos complexos e diversificados.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01



Estrutura Funcional

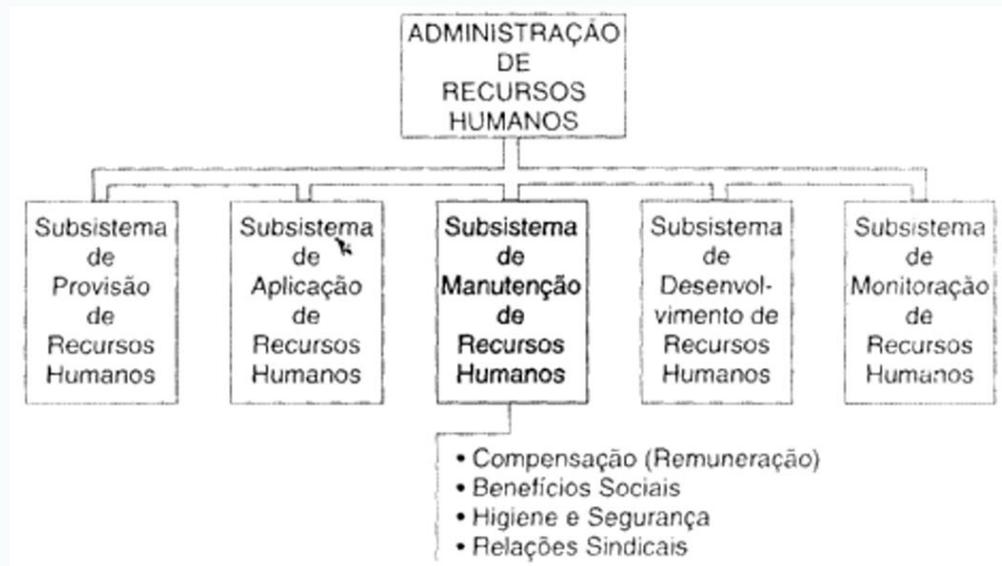


Estrutura Matricial

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

2. APROFUNDANDO OS CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A Administração de Cargos e Salários está inserida dentro do Subsistema de Remuneração, que por sua vez faz parte do Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos. Este integra a seção de Administração de Recursos Humanos.



ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

2. APROFUNDANDO OS CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

2.1. Salários

Dentro do Subsistema de Manutenção de RH, encontra-se a área de Compensação, que determina de que forma remunerar e recompensar os colaboradores pelos seus esforços. A forma mais comum e tradicional de se remunerar é através do salário.

2.2 Sistema de Remuneração por Habilidades e Competências

Sistema de recompensa por conhecimentos obtidos – quanto mais o trabalhador avança em seu nível de habilidades e competências, avança também progressivamente sua retribuição financeira. Incluem: remuneração, treinamento, certificação, cargos e evolução na carreira.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

2. APROFUNDANDO OS CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

2.3 Administração de Salários

O salário, isoladamente, não é fator de motivação. Estão presentes as recompensas, incentivos financeiros diretos e indiretos e, não financeiros, como estabilidade, reconhecimento e participação.

2.4 Análise de função

Estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado; a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo cargo.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A Gestão de Cargos e Salários é uma função estratégica dentro de qualquer organização.

Hoje a remuneração é utilizada como um meio de atrair e reter os talentos humanos.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

| Passado | Presente e Futuro |
|--|--|
| Administração Salarial baseada no Mercado | Remunerar por competências e resultados gerados |
| Pesquisar Salários e Benefícios | Conhecer gestão de recursos humanos e as estratégias de remuneração |
| Especialização técnica requisitada | Conhecimento amplo e genérico, além da especialidade requerida |
| Avaliação de Desempenho Individual | Sistemas de mensuração de metas e objetivos. Sistema 360º de Avaliação de Competências e Feedback |
| A individualidade era o foco | Trabalho em equipe, delegação, autonomia e liderança em todos os níveis |
| Comportamentos e atitudes potencializados | Resultados direcionam comportamentos e atitudes, criando valor organizacional |
| Estruturas organizacionais rígidas, possibilitando o crescimento somente na mesma área de atuação | Estruturas organizacionais flexibilizadas, multifuncionalidade e responsabilidades ampliadas. Possibilidade de crescimento em diversas áreas através da aquisição de competências diversificadas |
| Estratégia empresarial voltada para o curto prazo – lucros imediatos através do gerenciamento e controle de custos | As empresas acreditam na geração de valor para atingir resultados a médio e longo prazos para a substituição do negócio |
| Análise segmentada das funções organizacionais | Visão sistêmica das funções organizacionais e da cadeia de valor do negócio |

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

3.1 Perfil do Profissional de Remuneração

A missão deste profissional é estruturar as funções organizacionais e de cargos, alinhá-las às necessidades do negócio e desenvolver estratégias de remuneração justas para a empresa e seus funcionários.

1. Conhecer e estar permanentemente alinhado com o tipo de negócio e com estratégia de atuação da organização em que trabalha.
2. Diagnosticar, descrever, analisar e acompanhar as evoluções em todas as funções da organização. Estar atento às mudanças para estabelecer as titulações adequadas e promover os ajustes necessários.
3. Propor práticas salariais e políticas de benefícios que sejam internamente justas e estejam alinhadas com o mercado. Manter-se atualizado por meio de pesquisas sobre salários, benefícios e práticas de recursos humanos.
4. Implementar, gerenciar e controlar a política salarial da empresa, promovendo critérios justos e coerentes de operacionalização das práticas de méritos, promoções e movimentações de pessoal.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

3.1 Perfil do Profissional de Remuneração – Continuando...

5. Desenvolver estatísticas de monitoramento de custo de pessoal e de alterações salariais para controle e elaboração orçamentária.
6. Analisar e emitir pareceres sobre as solicitações de aumentos salariais, criação de cargos, transferências e promoções de funcionários.
7. Desenvolver estratégias de remuneração alinhadas às necessidades do negócio, possibilitando a alavancagem de resultados, produtividade e qualidade.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

3.1 Perfil do Profissional de Remuneração – Responsabilidades do profissional da área de remuneração

1. Desenvolver, implantar e gerir normas e procedimentos da política salarial da empresa, mantendo-a constantemente atualizada.
2. Controlar as alterações no organograma funcional para mantê-lo atualizado em termos de alçadas, atribuições e responsabilidades de cargos, áreas e funções organizacionais.
3. Apoiar os gestores de pessoas através do desenvolvimento ou introdução de novas técnicas relativas a estruturas salariais e de estratégias de remuneração.
4. Garantir a aplicação correta da legislação, acordos e convenções coletivas e das normas e portarias sobre os assuntos relacionados às questões salariais.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

3.2 Sistemas de Remuneração

Remuneração é o conjunto de vantagens financeiras e sociais com o qual a empresa recompensa seus funcionários pela contribuição nos resultados.

3.2.1 Remuneração por Resultados

Também conhecida como Remuneração Estratégica e por Resultados.

3.2.2 Remuneração Variável

Este tipo de remuneração costuma estar vinculada, principalmente, a vendas, desenvolvimento de produtos, produção e suporte ao cliente.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

3. PRÁTICAS E TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

3.2 Sistemas de Remuneração – continuando...

3.2.3 Remuneração por Competências

Aplicada principalmente em organizações e/ou áreas de alta especialização que demandam utilização de competências e habilidades estratégicas.

3.2.4 Stock Option

Concessão e Direito de Compra de Ações da Empresa Incentivo a longo prazo, geralmente utilizado por organizações multinacionais.

3.2.5 Retenção de Talentos

Destinado a um seleto grupo de funcionários de alta performance e contribuição excepcional para a organização.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 01

Grato pela atenção e disponibilidade!