

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

WEBINAR 05

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Tutor José Alfredo Viana

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Vamos estudar:

- **FASES PARA A ELABORAÇÃO DA PESQUISA SALARIAL**
 - 1. Retomando o Conceito de Pesquisa Salarial**
 - 2. Fase de Elaboração da Pesquisa Salarial**

Neste Núcleo Temático, trataremos das fases de elaboração desse **tipo de pesquisa**, a **coleta de dados**, **prepara do material** coletado e **tabulação** dos dados.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE CARGO E SALÁRIOS

- O que é?
- Análise do contexto
- Porquê?

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE CARGO E SALÁRIOS

- O que é?
- Pesquisa salarial é um instrumento que as empresas utilizam para determinar se o salário pago aos seus empregados se encontra coerente com os referenciais de mercado para uma dada função com responsabilidade pré-definidas.
- Ocorre após as fases do PCS (Planejamento de Cargos e Salários) já abordadas anteriormente – **planejamento, divulgação, análise e avaliação** dos cargos.
- Não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de **coleta, tratamento estatístico e análise dos dados**, para propiciar tomadas de decisões.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE CARGO E SALÁRIOS

- Análise do contexto
- A pesquisa salarial sempre leva em conta vários fatores, como área de atuação da empresa, mercado no qual a empresa atua, custo de vida da cidade onde a empresa se situa, dentre outros, a fim de evitar tanto um subdimensionamento dos salários dos empregados.
- Determina o seu nível ou **grau de competitividade** no mercado!

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

DEFINIÇÃO DE PESQUISA DE CARGO E SALÁRIOS

- Porquê?
- A pesquisa destinada a verificar a posição geral da organização é completa, isto é, levanta informações para uma amostra de toda a estrutura de cargos da organização, tendo em vista dificuldades de contratação ou de retenção de mão de obra.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

a) **Comparações generalizadas** com:

- empresas que pagam altos salários;
- empresas concorrentes da própria linha de produção;

b) Níveis salariais de cargos considerados **escassos**;

c) Relações entre **salários** e **benefícios** concedidos;

d) Relações entre salários e **atrativos** ou **serviços** a empregados;

e) Projeções do mercado em épocas diversas e os **efeitos do custo de vida**; e

f) Informações sobre as **práticas de gestão de recursos humanos** mais usadas

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

Girardi (1999) afirma que o **objetivo da pesquisa salarial** é fornecer dados à administração para que esta **aperfeiçoe o valor pago pela empresa aos seus colaboradores**, de acordo com o que as outras empresas praticam. Muitas vezes, corresponde a uma forma de retenção de colaboradores, o que auxilia na amenização da rotatividade dos mesmos.

Ressalta-se ainda que a equiparação salarial é um dos fatores que **motivam e criam um pacto** entre funcionários e empresa.

A motivação e comprometimento do funcionário passam também, pelo **reconhecimento de seu trabalho**, fator esse tão importante quanta à questão salarial e que deve, sem dúvida, ser encarado seriamente pela empresa.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

De acordo com Pontes (2002), para a **elaboração da pesquisa salarial**, devem ser seguidas as seguintes fases:

- a) **seleção dos cargos** a serem pesquisados;
- b) **seleção das empresas** participantes;
- c) **preparação** do manual de coleta de dados;
- d) **coleta** de dados;
- e) **tabulação** dos dados;
- f) **análise** do resultado e recomendações; e
- g) **relatório** aos participantes.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

SELEÇÃO DE CARGOS A SEREM PESQUISADOS

É essencial que os cargos escolhidos **representem a curva salarial** praticada na empresa, bem como os vários **setores de suas atividades** e, ainda, sejam facilmente **identificáveis no mercado** de trabalho.

Para Marras (2002), a escolha dos cargos a serem pesquisados deve ser realizada de acordo com as **necessidades do momento** e do **tipo de estrutura existente** na organização.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

SELEÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Para Pontes (2002) devem ser escolhidas **empresas do mesmo porte** da Companhia pesquisadora.

O porte das empresas pode ser mensurado pelo faturamento anual ou número de empregados.

Devem ser escolhidas também **empresas concorrentes** ou aquelas que empregam o mesmo tipo de profissionais que a empresa pesquisadora.

Devem estar localizadas na **mesma região geográfica**.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

PREPARAÇÃO DO MANUAL DE COLETA DE DADOS

Conforme Zimpeck (1990) para o preparo do Manual de Coleta de Dados, este deve abranger duas partes distintas: **questionário** e **informações salariais**.

O Questionário envolve uma completa **investigação de todas as práticas em uso**, na **área de relações** com os empregados, **capazes de influir na remuneração ou na atração** de candidatos a emprego.

A parte referente às informações salariais leva em conta os **salários nominais**.

Também, cada cargo pesquisado é acompanhado de uma **descrição sumária** e das **especificações** mais importantes.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

COLETA DE DADOS

A empresa patrocinadora deve ser enviar, às empresas participantes, **comunicação** com o intuito de se ter a **concordância e disponibilidade na participação** da pesquisa salarial.

Nesta comunicação deverá **garantir sigilo total nas informações** prestadas pelas empresas participantes, além do **compromisso de entregar o relatório final** da tabulação dos dados coletados.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

COLETA DE DADOS

É importante montar um **caderno de pesquisa** que contenha algumas informações principais:

- **Descrição do objetivo** do Trabalho;
- **Relação dos cargos** pesquisados;
- **Relação das empresas** participantes;
- **Descrição da metodologia** utilizada, dos **critérios e princípios** que irão nortear a pesquisa;
- **Organograma da empresa patrocinadora** para identificar se os níveis organizacionais são compatíveis com o das empresas participantes;

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

COLETA DE DADOS

O principal e mais prático meio de coleta de dados é através do **formulário** ou **questionário**, pela facilidade do registro dos dados. Este formulário pode ser via **impresso** ou **eletrônico**.

Pontes (2002) e Zimpeck (1990) compartilham o mesmo pensamento ao afirmarem que o melhor método para a coleta dos dados é a **entrevista pessoal com os representantes** da empresa pesquisada.

Complementar à coleta, podem ser utilizados:

- Reuniões de empresas ou de Associações de Recursos Humanos;
- Telefonemas e troca de e-mail's.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

COLETA DE DADOS

Informações complementares de interesse:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Programas de Remuneração Variável;• Plano de Carreira;• Cursos de Idiomas;• Programa de avaliação de resultados ou de desempenho;• Participação nos lucros resultados;• Bolsa de estudos ou crédito educativo;• Incentivo a educação continuada;• Empréstimos pessoais; | <ul style="list-style-type: none">• Cesta básica;• Assistência médica;• Seguro de vida;• Assistência odontológica;• Transporte fornecido pela empresa;• Previdência privada;• Assistência farmacêutica;• Auxílio alimentação;• Auxílio creche ou babá;• Auxílio escolar para os filhos. |
|--|--|

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

MODELO DE FORMULÁRIO DE COLETA

Cargo: Assistente de Pessoal Pleno (DP/RH)						
Código: 507		Nível Organizacional: 6		Nível Organizacional do Superior Imediato: 4		Cargo do Superior Imediato: Gerente de RH
Descrição Sumária: Efetuar o controle das admissões e demissões de empregados da empresa. Elaborar processos de rescisão contratual e de reclamações trabalhistas, preparando a documentação necessária e representando a empresa junto aos órgãos oficiais. Controlar os serviços de recolhimento de encargos sociais. Controlar os vencimentos dos contratos de experiência, efetuando as alterações na folha de pagamento, assim como as inclusões, exclusões e alterações ocorridas nos vencimentos dos empregados. Manter e executar controle sobre a programação de férias dos empregados, informando às respectivas coordenações o período aquisitivo de seus funcionários. Atender funcionários e/ou visitantes, orientando em assuntos pertinentes à área e dirimindo dúvidas existentes.						
Escolaridade: Superior Completo ou cursando						
Experiência: 3 anos						
Título do Cargo na Empresa Pesquisada:						Jornada:
Diferenças encontradas nas atribuições:						
Nível Organizacional:			Nível Organizacional do Superior Imediato:			No. de Salários Anuais: 13
Freq.	Salário Base	Comissão	Bônus	Gratificação	Prêmio	Outros
Observações:						

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após coletar os dados **precisamos analisar visivelmente a mostra** salarial apresentada para já **excluir** aquelas **informações que fogem de um padrão de normalidade** dos salários pagos para as respectivas posições.

Evite incluir dados duvidosos.

Neste caso o profissional de remuneração deve entrar novamente em contato com a empresa e dirimir a dúvida existente.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Verifique as **FREQUÊNCIAS** (Número de vezes que um determinado salário aparece) coletadas checando se os salários discrepantes advêm de uma mesma empresa.

Com base nas **AMPLITUDES SALARIAIS** (intervalo entre o maior e o menor salário coletado) deve-se calcular os **DESVIOS-PADRÕES** para cada cargo.

Este procedimento possibilita determinar os **SALÁRIOS MARGINAIS** (Salários muito acima ou muito abaixo da média da coleta) e desconsiderá-los para efeito de cálculo.

Assim evitamos que uma empresa “puxe” para cima ou para baixo os resultados da pesquisa salarial.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

- 1 – **Frequência** é o número de vezes que um determinado evento, neste caso salário, aparece na amostra.
- 2 – **Frequência acumulada** é a somatória de todas as frequências coletadas na amostra salarial.
- 3 – **Média aritmética** simples (MA) é a somatória de todos os salários encontrados, dividida pelo número de empresas que participaram da pesquisa
- 4 – **Média aritmética** ponderada (MAP) é a somatória das frequências vezes os salários individuais encontrados, dividida pela somatória das frequências.

$$MAP = \frac{\sum (F * Salário)}{\sum F}$$

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

5 – **Mediana** (MD) é o valor central da amostra analisada. 50% dos eventos coletados, neste caso salários, devem estar acima da mediana e os outros 50% abaixo. Caso isso não ocorra é sinal de que há problemas com a amostragem.

6 – **Quartil** é a metade da mediana. Ou seja, a mediana divide a amostra em duas partes iguais, o quartil divide a amostra em quatro partes iguais e também serve para verificar se a amostragem salarial coletada está correta.

7 – **Moda** é o evento, neste caso salário, que aparece o maior número de vezes na amostra.

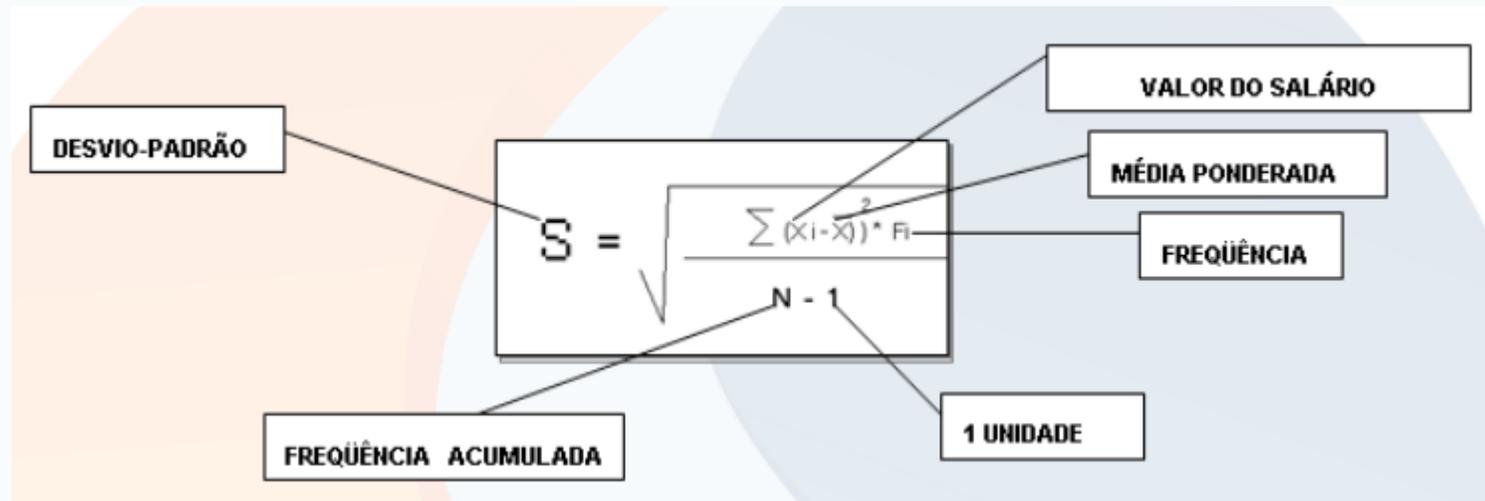
Todos estes procedimentos estatísticos são usados para garantir a consistência da amostra salarial.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

Fórmula calcular o valor do desvio-padrão de uma amostra:

S ou Desvio-Padrão é igual à raiz quadrada da somatória dos salários menos a média ponderada elevada ao quadrado, vezes a frequência, dividida pela frequência acumulada menos 1 unidade.



ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

Como exemplo temos amostra salarial pesquisada para o cargo de **Assistente Administrativo**.

Empresa	Fi freq	Xi salário	Fi * Xi	X	Xi - X	(Xi - X) ²	(Xi - X) ² * Fi
Alpha Ltda	7	300	2.100,00	350	50	2.500	17.500
Beta S/A	14	320	4.480,00	350	30	900	12.600
Gama Ltda	25	330	8.250,00	350	20	400	10.000
Delta Ltda	32	345	11.040,00	350	5	25	800
Epsilon S/A	28	355	9.940,00	350	5	25	700
Zeta S/A	23	370	8.510,00	350	20	400	9.200
Eta Ltda	15	375	5.625,00	350	25	625	9.375
Teta Ltda	8	380	3.040,00	350	30	900	7.200
Iota S/A	3	400	1.200,00	350	50	2500	7.500
Soma	155		54.185,00				74.875

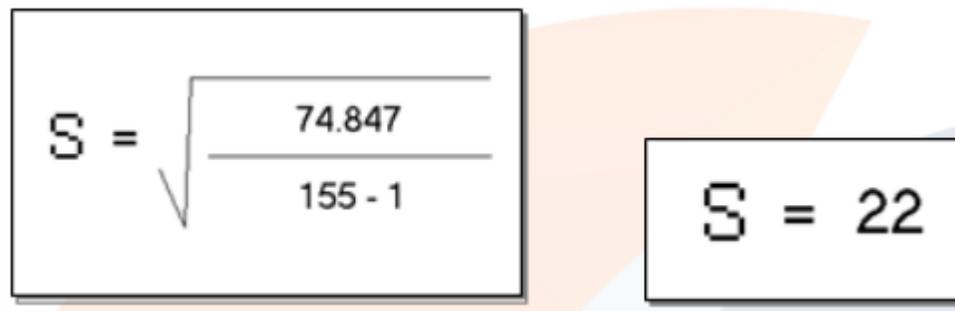
ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

Continuando o exemplo da amostra salarial pesquisada para o cargo de Assistente Administrativo:

$$X = 54.185 / 155 = 349,58 \cong 350$$

Substituindo os itens da fórmula pelos valores temos:


$$S = \sqrt{\frac{74.847}{155 - 1}}$$
$$S = 22$$

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

Encontramos o valor de um **desvio-padrão da nossa amostra**, que é 22 reais.

No entanto para que a nossa pesquisa salarial seja consistente **vamos utilizar o critério de 1,5 desvio-padrão** para cálculo dos limites inferior e superior.

Estes limites determinarão o universo que será tabulado.

Em outras palavras, os **dados que estiverem acima do limite superior e abaixo do limite inferior** estabelecidos serão **automaticamente excluídos** por convenção estatística.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

CONCEITOS BÁSICOS SOBRE ESTATÍSTICAS

$$X - 1,5 * S$$

Fórmula limite de corte inferior: média ponderada menos 1,5

Resultado: $350 - 1,5 * 22 = 317$

$$X + 1,5 * S$$

Fórmula limite de corte superior: média ponderada mais 1,5

Resultado: $350 + 1,5 * 22 = 383$

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

Ocorre o **tratamento estatístico dos dados**.

Inicialmente, as **remunerações são corrigidas para a mesma data-base de dissídio** e são **convertidas para o mesmo número de horas mensais**.

A seguir, são **cortados os salários extremados**, que geralmente ocorrem em virtude dos erros de preenchimento no momento da coleta de dados.

Em síntese, após esta **análise detalhada dos dados coletados**, precisamos começar a tabulação para **obter os comparativos percentuais** e checar o quanto os salários da nossa empresa estão acima ou abaixo das práticas de mercado.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

Empresa	Fi freq	Xi salário	Fi * Xi	X	Xi - X	(Xi - X) ²	(Xi - X) ² * Fi
Beta S/A	14	320	4.480,00	350	30	900	12.600
Gama Ltda	25	330	8.250,00	350	20	400	10.000
Delta Ltda	32	345	11.040,00	350	5	25	800
Epsilon S/A	28	355	9.940,00	350	5	25	700
Zeta S/A	23	370	8.510,00	350	20	400	9.200
Eta Ltda	15	375	5.625,00	350	25	625	9.375
Teta Ltda	8	380	3.040,00	350	30	900	7.200
Soma	145		50.885				49.875

$$X = 50.885 / 145 = 350$$

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

Agora precisamos **calcular a mediana** para verificar se 50% dos salários da amostra estão acima dela e os outros 50% estão abaixo.

Para determinar a MD é necessário, antecipadamente, **ordenar os valores em ordem crescente**.

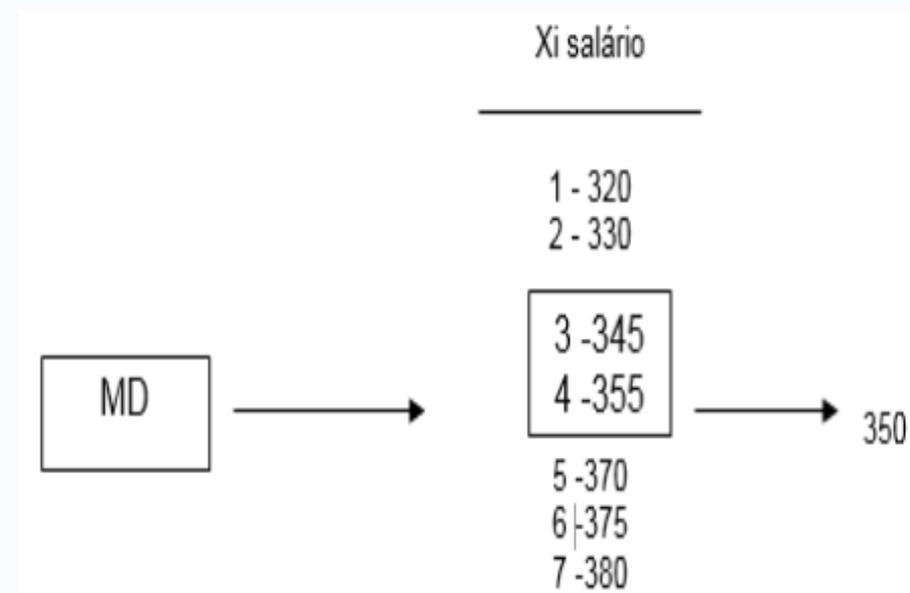
Se o resultado da soma da distribuição da frequência for um número par, a MD é o número central da ordenação, no caso da soma da distribuição da frequência dos salários der um número ímpar, a sua MD será a média de 02 (dois) números centrais da ordenação.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

Soma da distribuição dos salários:

A posição da MD é $7/2 = 3,5$, ou seja está entre a 3ª e 4ª posição no meio, então é só obter a média entre os dois números 345 e 355, que neste caso é 350



ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

Agora precisamos **calcular os quartis** para confirmar se a distribuição dos salários está correta.

Como o quartil é a metade da mediana e a mediana divide em duas partes a nossa amostra, o quartil a divide em quatro.

Portanto, 25% dos salários devem estar abaixo do 1º quartil e 75% devem estar acima dele e assim sucessivamente para os outros quartis.

$$1^{\circ} \text{ Quartil} = \frac{(N + 1) \times 1}{4}$$

$$N = \text{número de salários} = 7 \\ \frac{(7 + 1)}{4} = 2 \times 1 = 2$$

$$2^{\circ} \text{ Quartil} = \frac{(N + 1) \times 2}{4}$$

$$N = \text{número de salários} = 7 \\ \frac{(7 + 1)}{4} = 2 \times 2 = 4$$

$$3^{\circ} \text{ Quartil} = \frac{(N + 1) \times 3}{4}$$

$$N = \text{número de salários} = 7 \\ \frac{(7 + 1)}{4} = 2 \times 3 = 6$$

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

TABULAÇÃO DOS DADOS

O primeiro quartil é o salário que está na segunda posição na amostra.

O segundo quartil é o salário que está na quarta posição na amostra e assim sucessivamente.

1º Quartil = 330

2º Quartil = 355 – repare que o segundo quartil é sempre a mediana.

3º Quartil = 375

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Segundo Zimpeck (1990) esta etapa é aquela capaz de fornecer à empresa subsídios para conduzi-la à formulação de uma política de salários em função dos níveis de remuneração pesquisados.

Esta etapa consiste na **comparação dos dados do mercado com os da empresa pesquisadora**, para a formulação de políticas salariais.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

RELATÓRIO OS PARTICIPANTES

Como medida de cortesia e, a fim de estimular a participação em pesquisas futuras, os dados tabulados da pesquisa envolvendo a relação de salários e as informações adicionais são encaminhados às empresas que forneceram seus dados para a confecção da pesquisa.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

ESTRUTURA SALARIAL

Realizada a **pesquisa salarial e a avaliação dos cargos**, surge a necessidade da implantação do programa, ou seja, a **elaboração da estrutura salarial**.

Através da estrutura salarial, segundo Zimpeck (1990), a empresa terá condições de:

1. Definir uma posição ou um **ponto de referência** diante do mercado;
2. Atender considerações de mérito exclusivo (**avaliações de desempenho**);
3. Determinar **procedimentos para o tratamento individual dos salários**;
4. Descobrir **distorções salariais** e corrigi-las;
5. Manter o necessário **controle das relações salariais** em todas as unidades da organização.

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – WEBINAR 05

Grato pela atenção e disponibilidade!

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Professor Tutor José Alfredo Viana