

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CADM

JÔDE VECTURÍNE VIEIRA DE ARAÚJO CASTRO

**UM ESTUDO SOBRE CARGOS E SALÁRIOS NAS EMPRESAS DE SOCIEDADE
LTDA PRESTADORAS DE SERVIÇO CONTÁBIL NA CIDADE DE PICOS-PI**

PICOS - PI
2011

JÔDE VECTURÍNE VIEIRA DE ARAÚJO CASTRO

**UM ESTUDO SOBRE CARGOS E SALÁRIOS NAS EMPRESAS DE SOCIEDADE
LTDA PRESTADORAS DE SERVIÇO CONTÁBIL NA CIDADE DE PICOS-PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração na Universidade federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc.

PICOS – PI

2011

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo
Serviço de Processamento Técnico

C355e

Castro, Jôde Vecturine Vieira de Araújo.

Um estudo sobre cargos e salários nas empresas de sociedade LTDA prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI / Jôde Vecturine Vieira de Araújo Castro. - 2011.

59 f. : il. ; tab. ; 30cm.

Monografia (Bacharelado em Administração)-
Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

Orientador(a): Prof. MSc. Clêverson Vasconcelos da Nóbrega

1. Administração de Salários. 2. Cargos e Salários. 3. Salário - Satisfação I. Título.

CDD - 658.32

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DA MONOGRAFIA DE
GRADUAÇÃO DE

JÔDE VECTURIÍNE VIEIRA DE ARAÚJO CASTRO

UM ESTUDO SOBRE CARGOS E SALÁRIOS NAS EMPRESAS DE SOCIEDADE
LTDA PRESTADORAS DE SERVIÇO CONTÁBIL NA CIDADE DE PICOS-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 22 de novembro de 2011.

Prof. Cléverson Vasconcelos da Nóbrega, MSc. (Orientador)

Prof. Elvia Florêncio Torres, MSc. (Membro)

Prof. Tales Antão de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

Dedico este trabalho a quatro pessoas que sempre acreditaram e sempre se orgulharam de mim em todos os momentos, apoiando com amor, críticas e carinho. Ao meu saudoso e querido pai João José Rodrigues de Castro (*in memoria*) que mesmo não estando presente fisicamente continua presente nos meus pensamentos servindo como exemplo de homem, ao meu irmão Jadder Marduc por ser a motivação da minha vida, ao meu grande amigo Guilherme pelo apoio nas horas difíceis e a meu grande amor Andréia da Conceição pela atenção, compreensão, amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me proporcionado a oportunidade de viver, evoluir a cada dia e conhecer todas as pessoas que citarei abaixo.

A minha mãe Maria Zuleide e meus irmãos pelo apoio e carinho oferecidos em todo momento de minha vida e principalmente neste.

Aos meus avós, tios e demais familiares, por terem acreditado e incentivado para que eu concluísse mais uma etapa desta vida.

Aos todos os meus amigos em especial Guilherme e Lucas Raniel por estarem sempre por perto me apoiando.

A todos os meus professores por serem rigorosos e sempre cobrarem mais da nossa turma fazendo assim com que me tornasse uma pessoa bem preparada perante os demais “concorrentes”.

Ao escritório de contabilidade ASCONTA pela oportunidade de aprendizado associando teoria a prática

Ao meu professor e orientador Cléverson Vasconcelos da Nóbrega pela paciência e preocupação, colaborando com conselhos e ensinamentos para o desenvolvimento dessa pesquisa.

"Há uma regra para industriais que é: Fazer a mercadoria de melhor qualidade possível, no menor custo possível, pagando o mais alto salário possível." (Henry Ford)

"Quem explora a vantagem estratégica, dirige seus homens como se fossem troncos ou pedras. A natureza dos troncos ou pedras é permanecerem impassíveis se o solo é plano; ou rolar se o solo está inclinando; se eles são quadrados, tendem a parar, se são redondos, tendem a rolar." (Sun Tzu)

RESUMO

O presente trabalho consiste em uma pesquisa feita nas empresas de sociedade limitada prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI, com o objetivo de descobrir qual a percepção dos funcionários em relação à política de cargos e salários utilizada nessas empresas, para uma melhoria no ambiente de trabalho através de uma pesquisa feita com funcionários, identificando também qual grau de satisfação e motivação com relação ao salário pago aos funcionários. Esta verificação é importante, pois toda organização é composta por pessoas e delas necessita, assim como as empresas, cada pessoa tem suas características particulares, sendo importante que haja conhecimento sobre os seus níveis de motivação e satisfação, devido estes influenciarem diretamente na sua produtividade, assim como do clima predominante no ambiente de trabalho. A pesquisa caracterizou-se como quantitativa e se deu por meio de levantamento realizado com os funcionários da empresa através de um questionário abrangendo questões acerca dos diversos fatores considerados como fundamentais para identificar, qual a política de salario dessas empresas. Os resultados obtidos permitiram a identificação dos fatores que podem ser melhorados nessas empresas, através da implantação de uma política de cargos e salários bem estruturada baseada na experiência, no treinamento, na capacitação e nas responsabilidades na realização das tarefas, para que assim pudesse motivar ainda mais os colaboradores a buscarem sempre informação através de treinamentos e cursos para se destacar dentro da própria empresa, com isso levando a empresa a se destacar também perante os seus concorrentes .

Palavras-chave: Cargos e salários. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

This study is a survey of a limited company in business accounting service providers in the city of Picos, PI, in order to find out the perceptions of employees in relation to policy positions and salaries in these companies used to an improvement in work environment through a survey of employees, also identifying which job satisfaction and motivation with respect to wages paid to employees. This check is important because every organization is made up of people and their needs, as well as companies, each one has its particular characteristics, it is important to have knowledge about their levels of motivation and satisfaction, because they directly influence the productivity, as well as the prevailing mood in the workplace. The survey characterized as quantitative and occurred through a survey of company employees through a questionnaire including questions about the various factors considered essential to identify what is the salary policy of these companies. The results obtained allowed the identification of factors that these companies can be improved by implementing a policy of well-structured and salary based on experience, training, training and responsibilities in the tasks, so that could also motivate more employees to always seek information through training and courses to excel within the company, thereby taking the company to stand out well against its competitors.

Keywords: jobs and wages, motivation, satisfaction.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação entre cargos e salários das empresas pesquisadas	39
Tabela 2: Grau de motivação dos funcionários	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Remuneração mensal	40
Gráfico 2: Realização de treinamento pelos funcionários.....	41
Gráfico 3: Grau de instrução	42
Gráfico 4: Tempo de serviço	42
Gráfico 5: Experiência profissional.....	43
Gráfico 6: Motivo da rotatividade	44
Gráfico 7: Incentivos ou benefícios	45
Gráfico 8: Aumento de salário.....	45
Gráfico 9: Satisfação com a remuneração	46
Gráfico 10: Suprimento das necessidades.....	47
Gráfico 11: Acesso ao RH	48
Gráfico 12: Capacidade do RH na empresa.....	48
Tabela 2: Grau de motivação dos funcionários	49
Gráfico 13: Fatores motivacionais.....	50
Gráfico 14: Função X Salário	51
Gráfico 15: Diferença salarial entre sexo oposto.....	52

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Identificação do problema	14
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivo específicos	16
1.3 Justificativa	16
CAPÍTULO 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	18
2.1 Um Breve histórico da administração de recursos humanos.....	18
2.2 Funções de recursos humanos adotadas nas empresas brasileiras nos dias de hoje....	19
2.3 Políticas salariais	20
2.4 Conceito de salário	21
2.5 A Legislação trabalhista em cargos e salários	21
2.6 Objetivos do sistema de remuneração	22
2.7 Recompensa financeira e não financeira	23
2.8 O Valor da remuneração para pessoas.....	24
2.9 Administração de cargos e salários	25
2.10 Etapas para implantação de um sistema de remuneração estratégica.....	26
2.11 Recompensar pessoas	27
2.12 Cargos	28
2.13 Descrição, análise e avaliação de cargos e salários	29
2.14 Comportamento humano	31
2.15 Motivação	32
2.16 Qualidade de vida no trabalho	33
2.17 Importância do reconhecimento	34
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Delineamento da pesquisa.....	35

3.2 Definição do universo e amostra.....	36
3.3 Plano de coleta	36
3.4 Plano de tratamento e análise dos dados	37
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	38
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa.....	57

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

A concorrência no mercado atual e globalizado obriga as empresas a desenvolverem novas formas de administrar seu negócio e seus colaboradores para que eles tenham uma posição em destaque. Através de novos métodos de trabalho e a valorização do capital humano exigem tecnologias de gestão mais adequadas para a obtenção dos resultados desejados. Aborda-se aqui uma das ferramentas consideradas fundamentais para a obtenção do comportamento por parte dos empregados das empresas de Picos - PI: a Política de Salários.

Em muitas empresas de Picos predomina ainda uma administração de recursos humanos burocrática, com pouca preocupação com o capital humano. Percebe-se uma espécie de negligência nos empresários, pois embora desejem uma organização eficaz não desenvolvem ações propícias a esse pensamento. Busca-se aumentar a produção, porém investem-se o mínimo necessário naqueles que geram, com o seu trabalho, maior produtividade, provocando certa desmotivação por parte dos mesmos.

A remuneração pode ser dividida da seguinte forma:

Remuneração básica: geralmente é fixa, sendo determinada com base no cargo, nas habilidades requeridas ou nas competências exigidas e entregues pela pessoa; Remuneração por senioridade: é a remuneração recebida em função do tempo de experiência ou do tempo de dedicação à empresa. Normalmente aparece sob a forma de adicional percentual ao salário. É criticada por não estimular o desenvolvimento da pessoa; Remuneração por performance: procura premiar os resultados alcançados. Normalmente é variável, estando vinculada a metas de resultado individual, por equipe e / ou por negócio / empresa; Remuneração indireta: os benefícios. (FRANÇA, 2010, p. 47).

Algumas empresas de Picos fogem um pouco dos sistemas tradicionais de remuneração baseados em descrições de atividade e responsabilidades e acabam utilizando a remuneração baseada no critério do tempo de serviço. As intensas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base no tempo de serviço. A questão central é transformar a visão usual da remuneração

como um custo em uma visão da remuneração como um fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade.

De acordo com Paschoal (2007, p. 9) as pessoas costumam dizer que “não trabalham por esporte” e, por mais imediatista que seja essa afirmação, ela mostra que, tanto na nossa cultura como no sistema de relações econômicas, o salário seja talvez mais importante nas decisões das pessoas do que outros fatores. Mesmo a minoria que não depende de apenas um salário para viver, faz muita questão de uma remuneração justa, de preferência a mais elevada possível.

A força de trabalho, na maioria das vezes, é considerada um recurso descartável pelo fato do grande número de desempregados buscando emprego, e com isso supõe-se que alguns empresários de Picos acabam não dando o devido valor a seus colaboradores. Alguns empresários estão começando a despertar para a necessidade de implementar mudanças profundas na maneira pela qual as pessoas são administradas. Apesar de uma evolução ainda muito tímida da remuneração por resultados, empresas de sucesso têm investido cada vez mais em formas de remuneração, por entenderem que contribuem para garantir o seu diferencial competitivo.

Segundo Paschoal (2007) a importância do salário é analisada sob dois pontos de vista: o do empregado e o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Entende-se que o salário não é o único condicionante do comportamento das pessoas no trabalho. “Outros fatores estão presentes e o salário deve ser analisado nesse contexto para que não tendamos a tratar como salário questões não salariais ou, pelo menos, não exclusivamente salariais.” (PASCHOAL, 2007 p. 6)

1.1 Identificação do problema

Pensando nas melhores condições de trabalho para os funcionários das Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil, nas melhores formas de motivá-los, em como desenvolver ainda mais as empresas e todos aqueles que estão a sua volta, observa-se a necessidade de realizar-se uma pesquisa a fim de

avaliar as políticas empregadas no tocante as atividades de Administração de Recursos Humanos de acordo com a percepção dos funcionários.

A maioria dessas empresas não possui nenhuma política de salários estruturada, e os empresários cobram muito comprometimento de seus funcionários com sua empresa, gerando maior responsabilidade e maior “pressão” psicológica, assim atrapalhando nas suas tarefas desempenhas. Os empresários cobram e terminam não tendo tanto comprometimento com seus colaboradores pelo fato de não possuírem um treinamento adequado para lidar com pessoas ou uma especialização na área de Recursos Humanos.

Através de relatos de funcionários de algumas empresas pesquisadas, geralmente os empresários já contratam os funcionários pensando em sua demissão futura, pois assinam sua carteira com apenas um salário mínimo, independente da função desempenhada, para maior facilidade de pagamento dos direitos trabalhistas para a empresa na demissão do funcionário e poucas utilizando até mesmo de “má fé” pelo fato de alguns funcionários não terem experiência e não conhecerem seus direitos trabalhistas, com isso acaba gerando descontentamentos nos outros funcionários que compõem essas organizações. As contratações em alguns casos ocorrem somente com base no fato do candidato ser conhecido e possuir algum conhecimento da área, prevalecendo à amizade como fator determinante, para sua escolha.

Em relação ao salário, foi constatado através de uma pesquisa feito no Ministério do Trabalho da cidade de Picos que a maioria das carteiras de trabalho são assinadas com apenas um salário mínimo independente do cargo, nem a experiência ou especialização do funcionário, gerando certo “descomprometimento” da empresa com seu colaborador e conseqüentemente desmotivando o mesmo. Outro fator também preocupante é que levando em consideração que os funcionários exercem funções iguais e as remunerações são diversificadas, acabam gerando atritos entre os funcionários que não entendem o porquê da distinção.

Neste sentido surge o problema da pesquisa: **Qual a percepção dos funcionários em relação à política de cargos e salários utilizada nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Investigar a percepção dos funcionários em relação à política de cargos e salários aplicada às Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI.

1.2.2 Objetivo específicos

- Relacionar os cargos e os salários identificados nas empresas;
- Apresentar o grau de satisfação e motivação com o salário pago aos funcionários;
- Identificar se há diferença salarial envolvendo a mesma função e gêneros diferentes;
- Descobrir se as empresas proporcionam outros benefício além do salário.

1.3 Justificativa

Não adianta um ambiente de trabalho ser muito organizado e com muita tecnologia, espaço e conforto se as peças principais que são as pessoas que a compõem não estiverem satisfeitas com o cargo desempenhado e o salário referente a ele. Para isso, o setor de Recursos Humanos precisa primeiramente ter as informações necessárias como forma de fornecer um serviço que supra as expectativas dos funcionários e os objetivos da organização. Uma área de Recursos Humanos bem administrada poderá auxiliar na redução de conflitos nas empresas.

A implementação de novas políticas dentro de uma organização pode trazer certo “bloqueio” tanto para os funcionários como para os sócios e gerentes por haver uma cultura organizacional já implantada, fazendo com que tenha certa dificuldade

na reorganização da empresa por receio de não dar certo ou por medo de gerar novos conflitos. E hoje as empresas de Picos precisam ter uma visão mais abrangente, para planejar e beneficiar melhor os atuais e novos colaboradores, pois são através deles que as organizações crescem e deixam sua marca no mercado competitivo.

Desta forma o presente trabalho busca exatamente identificar o fator principal que possa ajudar a promover um clima organizacional favorável nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI colaborando assim para alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz. De acordo com o que foi enfatizado anteriormente, as pessoas representam o capital principal dentro de uma organização. Com isso, a proposta de pesquisa vai em busca de proporcionar maior motivação aos colaboradores de acordo com as necessidades das empresas.

É importante essa pesquisa para mostrar tanto para as empresas quanto empresários como também para os estudantes de Administração futuros empresários, a verdadeira realidade do setor de Recursos Humanos nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos – PI e quais as suas políticas de cargos e salários para uma reflexão.

CAPÍTULO 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Um Breve histórico da administração de recursos humanos

O surgimento da administração de recursos humanos ocorreu a partir da necessidade de organizar as informações obtidas durante o trabalho, como atrasos, absenteísmo, horas extras, bem como registrar e definir os descontos. “Os trabalhadores tinham medo de ser chamado pelo setor de recursos humanos da empresa, pois tinham a certeza que seriam demitidos, medo que até hoje atormenta alguns colaboradores”. (GIL, 1994, p. 13).

Ainda se observa a importância na área de Recursos Humanos em vista da necessidade dessas informações se há algum caso específico que mereça uma atenção diferenciada na observação do desempenho dos funcionários. Hoje as pessoas estão mais informadas diante dos acontecimentos e evolução das informações, assim não há mais tanto medo em ser chamado pelo setor como antes, nem sempre são chamadas pelo departamento de RH da empresa para demissões (MARRAS, 2000).

Lógico que com tanto entusiasmo em pesquisar sobre o assunto, surgiria comentários a favor das organizações, privilegiando-as no mercado, mas nem todas participavam dessas mudanças, muitas empresas ficaram de fora. “Quem geralmente participava ficava com a imagem da empresa limpa, com oportunidades de investimento alto e um destaque na área política”. (MARRAS, 2000, p.22)

Segundo Chiavenato (2008), a Administração de Recursos Humanos, em seus primórdios, não levava em consideração a participação das pessoas, suas competências e habilidades, interessando mais nos aspectos técnicos descritos no cargo de cada funcionário, não percebendo sua importância no crescimento dos lucros nas empresas como força impulsionadora.

Segundo Marras (2000), os subsistemas podem ser elaborados dependendo do formato organizacional de uma empresa, essa poderá desenhar o seu sistema de ARH (Administração de Recursos Humanos) dividindo-o nos seguintes subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração ou cargos e

salários, higiene e segurança no trabalho, departamento de pessoal, relações trabalhistas e serviços gerais.

Segundo Fleury e Fleury (2002), o sistema de recursos humanos foi passando por mudanças, dando maior ênfase aos aspectos comportamentais. Na década de 30, já surgiram programas mais elaborados de treinamento para gerentes, envolvendo cursos básicos para melhoria do clima no ambiente de trabalho através das habilidades de relacionamento interpessoal. No entanto, ainda se tratava "não de competências sociais, que somassem valor à organização, e sim desenvolvimento de habilidades".

Com essa evolução na área de recursos humanos, hoje as empresas estão alcançando e entendendo os reais objetivos da administração. Isso tudo influencia não só dentro da organização, bem como as mudanças tecnológicas, econômicas e do mercado. Todas essas mudanças estão sendo notadas por todas as áreas organizacionais e têm exigido bastante atenção dos executivos, preocupados em atender bem seus colaboradores, auxiliando na preservação da imagem da empresa perante a mídia e aos que os cercam, conforme comentado por Marras (2000, p. 23):

Tem-se notado uma preocupação por parte das organizações no melhoramento do quadro de funcionários, de suas especializações, organizações preocupadas no desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Com isso surge a qualidade de vida no trabalho, cada dia mais os funcionários buscam dentro das organizações uma qualidade de vida maior, algo que realmente traga satisfação, algo que eles consigam apalpar, e que tragam benefícios para sua vida pessoal, sem tribulações e estresse.

Para Chiavenato (2008), a administração de Recursos Humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

2.2 Funções de recursos humanos adotadas nas empresas brasileiras nos dias de hoje

Atualmente, o talento humano é um dos principais pilares das empresas para a lucratividade, podendo ser melhorado pela empresa, contudo o primeiro cuidado a ser tomado é em relação às práticas de recrutamento e seleção; segundo Chiavenato (2008) as empresas bem sucedidas estão investido de forma maciça na primeira fase de recrutamento para que possa ser selecionados os melhores profissionais.

Segundo Gil (2001), para a área de Recursos Humanos nas empresas uma das grandes preocupações é administrar os salários, muitas tem utilizado estratégias de remuneração para manter seus melhores profissionais. Antes o treinamento era considerado apenas uma forma de melhorar a produção, diminuindo o nível de erros e desperdícios. Hoje, o treinamento tem caráter comportamental com a valorização dos talentos humanos como impulsionadores do Negócio.

De acordo com Chiavenato (2008), as empresas precisam treinar seus colaboradores de maneira mais orientada para a ação, para ser competitiva. As empresas passariam a encarar o treinamento como investimento. De acordo com FISCHER (1998), devido às mudanças sofridas pela sociedade brasileira nos últimos anos, tais como a política de abertura ao mercado externo que foi implantada pelo Governo Collor, o Brasil passou por um processo de estabilização econômica com a sucessão de vários planos econômicos, e a tendência mundial da qualidade e da competitividade. Depois desses acontecimentos as empresas brasileiras vêm buscando por maior competitividade e procurando reduzir custos, e por isso o fenômeno da terceirização é adotado.

2.3 Políticas salariais

Segundo Paschoal (2007), política salarial é a ferramenta pela qual a empresa determina seus objetivos a serem alcançados, definindo suas normas e condições a serem seguidas por todos os integrantes que fazem parte do ambiente organizacional.

Paschoal (2007) afirma que para ser implantada uma política salarial, uma organização precisa criar antecipadamente, a sua própria política. Depois de implantada a organização poderá dividir as diretrizes nelas contidas, para que possa

ser desenvolvidos procedimentos e normas sobre o assunto, com o objetivo de repassar e padronizar, para todos os integrantes desse ambiente, o modo que deverá agir e proceder em relação às práticas de administração de salários.

De acordo com França (2010), além das outras políticas existentes na organização a política de remuneração é uma das mais importantes por ter origem de um trabalho do nível da diretoria na cúpula organizacional tendo como referencia a variável teológica, fazendo com que a empresa consiga desenvolver sua missão e alcançar seus objetivos.

2.4 Conceito de salário

Segundo Paschoal (2007) o salário pode ser definido de varias maneiras dependendo da forma que é aplicada para a empresa e para o empregado. Algumas das principais definições sobre o termo salário são:

- Salário Absoluto: se o examina-se quanto à sua capacidade de adquirir as coisas de que se precisa e fazer reservas para necessidades futuras, estaria se pesando no *valor absoluto*.
- Salário Relativo: se o analisa-se tendo em mente a sua compatibilidade com o trabalho que se realiza, e fatalmente tomasse outros trabalhadores por comparação, na mesma organização ou em outras, nesse sentido, estaria se preocupando com o *valor relativo*.

“O salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na *performance* dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização”. (PASCHOAL, 2007, p.11).

2.5 A Legislação trabalhista em cargos e salários

Segundo Paschoal (2007) a legislação incide nas ações de Cargos e Salários e as demais normas oficiais têm diferentes origens: CLT(Consolidação das Leis do

Trabalho), Constituição, convenções coletivas etc. Logicamente, essa legislação normatiza a política e as práticas internas da organização. Essas ferramentas devem sempre ser consideradas na Administração de Cargos e Salários.

O artigo 7º da Constituição rege, que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a melhoria de sua condição social:

- Piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho (Inciso V).
- Participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei (Inciso XI).
- Reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho (Inciso XXVI).

O artigo 461º da CLT afirma que sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá a igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

2.6 Objetivos do sistema de remuneração

Segundo França (2010) do ponto de vista do empregado o sistema de remuneração bem administrado, deve permitir um excelente desempenho no trabalho, podendo ser levado à obtenção de ganhos cada vez maiores dentro da empresa. Do ponto de vista do empregador, esse sistema deve gerar maior compromisso dos empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos.

De acordo com Dutra (2001), os seis objetivos básicos do sistema remuneratório são:

- Cumprir as obrigações legais;
- Manter um senso de equidade e justiça entre os empregados;
- Atrair novos empregados altamente qualificados;
- Reter os empregados atuais;
- Motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento;

- Controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais.

Talvez se as Empresas de Sociedade Ltda. Prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI adotassem esses seis objetivos, o setor de Recursos humanos não enfrentaria tantos problemas relacionados à desmotivação e insatisfação por parte dos funcionários.

2.7 Recompensa financeira e não financeira

Segundo Dutra (2001), a organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou de um prêmio como uma viagem, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Segundo Araújo (2009) o salário é importante para os trabalhadores por varias razões, e é através do valor do dinheiro que podem comprar os bens e serviços desejados. A pesar de saber sua importância como símbolo de *status* para aqueles que têm maior poder aquisitivo e, por isso, podem economizá-lo ou gastá-lo de maneira clara ou de forma generosa. O dinheiro tanto tem *status* ao ser gasto, como ao ser recebido. Para os empregados representam a forma como seus empregadores pensam deles.

França (2010) ressalta, que para a organização o sistema de remuneração é um assunto relevante em relação a seus concorrentes, o desempenho de toda a empresa que garante as diferenças salariais justas entre os empregados e a decisão sobre o aumento dos salários. Grande parte dos custos operacionais de uma organização são de responsabilidade dos empregados. Esses números são calculados em função dos custos com treinamento, contratações e da quantidade de pessoas, seus salários e benefícios. Historicamente, os executivos controlaram o número de empregados e os níveis salariais. Esse enfoque tem melhorado a compreensão dos efeitos das políticas salariais e de emprego sobre um

estreitamento entre os conceitos de desempenho e recompensa e sobre o custo total da remuneração.

2.8 O Valor da remuneração para pessoas

Segundo Araújo (2005) para uns, a remuneração consiste em um mero instrumento de troca com o desempenho. No entanto para outros é a razão do trabalho, podendo satisfazer as necessidades expressas na pirâmide de Maslow como fisiológicas, de segurança e, talvez as de auto-estima, ao comparar salário ao *Status*. Existem também pessoas que acreditam na máxima: “maior salário, maior motivação”. Encontram-se pessoas que enfrentam desafios mais complexos em que a realização do trabalho é a manutenção na empresa. Logo, não dá para partir do princípio de que as pessoas são *homo economicus*.

De acordo com Araújo (2009), para atender as diferentes necessidades individuais, as políticas de remuneração deveriam partir desse princípio, fazendo uma análise entre recompensas financeiras, não financeiras e levando em conta a cultura da organização, os objetivos empresariais e as especificidades do negócio escolhendo a melhor modalidade. O valor das recompensas não financeiras depende da função, do valor de suas experiências individuais, é determinado pelas pessoas que as recebem. O gestor de Recursos Humanos é quem melhor entende os seus funcionários e cabe a ele proporcionar-lhes diferentes fatores motivacionais

Considera-se que as estruturas baseadas nas habilidades pagam as pessoas com base naquilo que elas demonstram saber, mais do que na função específica que exercem; logo a remuneração por habilidades pode ser baseada em dois tipos: no conhecimento relativo a uma função, como um professor ou analista financeiro, e baseada em multi-habilidades, ao vincular a remuneração ao número e à qualidade das diferentes capacidades em desempenhar suas funções. (MILKOVICH E BROUDREAU *apud* ARAÚJO, 2009).

Outro tipo de remuneração variável seria a por competência que são um conjunto de habilidades, capacidades, conhecimentos, características comportamentais e outras qualidades que, equilibrados, predizem o desempenho superior. (FLANNERY *apud* ARAÚJO, 2005).

2.9 Administração de cargos e salários

Conforme Chiavenato (2004a) descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição de cargos é a representação simples do conteúdo e das principais responsabilidades do mesmo.

Pontes (2004) afirma, que na administração de cargos e salários a preocupação principal é a de manter o equilíbrio interno e externo. Para haver esse equilíbrio é necessário manter um desenvolvimento ponderado de um programa de cargos e salários.

Equilíbrio Interno: Coerência interna entre os salários em relação os cargos da própria organização;

Equilíbrio Externo: Coerência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. (PONTES, 2004, p. 33)

Hoje uma das preocupações que rodam as empresas, é à busca da melhor forma para satisfazer e estimular seus funcionários. A remuneração pode ser considerada uma boa forma de estimular essas pessoas. Hipólito (2006) destaca que é necessária uma estrutura que demonstre que as recompensas adquiridas pelos empregados são justas e condizentes com as atividades exercidas, fazendo um comparativo com as dos demais colegas e que também recebem o que o mercado de trabalho remunera para aquelas atividades de outras empresas em cargos equivalentes.

A empresa precisa conhecer seus objetivos antes de elaborar um plano de Cargos e Salários. Chiavenato (2004b, p. 265) destaca que o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir os seguintes objetivos:

- Atrair e reter talentos na organização;
- Motivação e comprometimento do pessoal;
- Qualidade no trabalho e aumento da produtividade;
- Controle de custos laborais;
- Tratamento justo e equitativo as pessoas;
- Cumprimento da legislação trabalhista.

Somente a troca da produção por salário não gera satisfação, é apenas uma recompensa justa. Entretanto se não for levado em consideração a contrapartida salarial quando analisar os fatores motivacionais, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, já que são importantes para melhorar o desempenho dos colaboradores (PONTES, 2004).

2.10 Etapas para implantação de um sistema de remuneração estratégica

Segundo França (2010), pode-se organizar a implantação de um sistema de remuneração estratégica em seis etapas:

1. Diagnóstico da empresa: levantar informações essenciais à posição da organização, funcionamento do sistema de remuneração adotado, pontos fortes e fracos do sistema utilizado, compatibilidade entre a estratégia e o sistema utilizado, estilo gerencial, sistemas de apoio e estrutura da empresa, dificuldades e facilidades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais.
2. Direcionamento da empresa: saber aonde a empresa deseja chegar, quais as estratégias a serem utilizadas e objetivos das mesmas, fatores cruciais de sucesso, características do estilo gerencial utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional.
3. Definição do modelo conceitual de remuneração: valorização das habilidades e competências ligadas às diversas funções, benefícios implantados e critérios para opções, determinação do mercado de referência, forma de comparação e diretrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários, bem como os canais de comunicação para envio de comentários, dúvidas e reclamações.
4. Construção de um sistema de remuneração: avaliar o grau de compatibilidade entre a estratégia e o sistema a ser adotado, estilo gerencial e estrutura da empresa, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e demais sistemas de apoio. Também fazem parte dessa etapa o levantamento de dificuldades e facilidades à realização da estratégia da empresa e mudança organizacional.

5. Implantação do sistema de remuneração estratégica: planejamento, preparação dos líderes, treinamento de facilitadores, comunicação e sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação.

6. Garantia da evolução contínua do sistema: conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica.

Se esse sistema de remuneração estratégica fosse implantado nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI, possivelmente elas se tornariam mais eficientes e eficazes, já que as mesmas não utilizam todas essas etapas.

2.11 Recompensar pessoas

As pessoas hoje não estão apenas preocupadas só com o salário que irão receber, mas também com os benefícios que a empresa oferece, isso inclui, de acordo com Chiavenato (2004b), cuidados especiais, que são planos de compensação financeira, higiene e segurança do trabalho e benefícios sociais . O autor destaca ainda que é interessante para a organização recompensar pessoas, no sentido de manter o funcionário motivado e satisfeito, levando a continuar na empresa e a vestir a camisa.

Já Ribeiro (2005), defende que há duas maneiras de remunerar os funcionários, favorável e desfavorável:

Favorável: a forma de remunerar o trabalho evoluirá rapidamente, com ampla liberdade para as empresas e os departamentos estabelecerem programas de incentivos. A tradicional resistência dos acionistas de pagar adicionais por um trabalho bem-feito será quebrada. As empresas conviverão com esses programas sem conflito. Por sua vez, o salário real dos trabalhadores aumentará drasticamente.

Desfavorável: após um período de mudanças, voltarão as práticas parecidas com o clássico sistema de salário fixo e previsível. Os sindicatos continuarão a não aceitar muitas diferenciações no modo de pagar no “chão de fábrica”. O Brasil continuará a ser um fornecedor de mão-de-obra barata, e os salários reais não sairão dos patamares praticados no final do século XX. (RIBEIRO, 2005, p. 23).

O salário é um grande motivador, pois através dele realizam-se as funções na sociedade. Além do salário, todos os benefícios oferecidos aos funcionários acabam tendo valor salarial, como um plano de saúde, por exemplo. “Atualmente quando se fala em remuneração pode ser definido como o pacote concedido” pela empresa. (RIBEIRO, 2005, p.25)

Ribeiro (2005, p. 26) afirma que “o valor do salário leva em conta a escassez ou excesso de mão-de-obra, a complexidade, a especialização e a importância relativa”.

Conclui-se que, de acordo com o que esses autores indagaram acima, que o salário, no fundo, trata-se de aplicar o pagamento justo por uma tarefa feita. Deve-se registrar também a tendência de fixar um salário baixo e de estabelecer, ao mesmo tempo, uma forma de pagamento por resultados. Na prática, porém, tais pagamentos por resultados são incorporados ao cotidiano do funcionário, e acabam perdendo o efeito motivador que possuíam no período de sua implementação.

2.12 Cargos

A sociedade tem uma visão distorcida sobre o que é cargo, apenas algumas pessoas tem o conhecimento que cargo é simplesmente um sistema e que dentro dele possui funções e atribuições, Souza (2005, p. 39) define o mesmo como:

Cargo é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade. Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização. Há uma estreita relação entre cargo e a forma de se conceber a divisão do trabalho, portanto, com a arquitetura organizacional.

Os cargos são desenvolvidos levando em consideração também as estratégias, os processos, a estrutura, as pessoas e não só as tarefas atribuídas. (SOUZA, 2005). Para avaliar e analisar melhor os cargos pode-se observar alguns elementos desde a titulação de cargos, sua estruturação, especificação e descrição.

2.13 Descrição, análise e avaliação de cargos e salários

Para Gil (2001, p. 175) a descrição de cargos “é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela busca descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz, por que faz”. Já na visão de Oliveira (2007, p. 04):

A descrição de cargos e salários é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização.

Segundo Gil (2001, p.175) a análise de cargos “é o estudo que se faz para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo”. Com isso, Pontes (2004) afirma que os cargos-chave facilitam o processo de avaliação, por servir como base de comparação. Para este autor os cargos chaves são:

- Denotar toda a estrutura do plano, de menos importante ao mais importante;
- Denotar todas as áreas da empresa;
- Ter vários ocupantes;
- Deve-se colher elementos fundamentais para o estudo de cada cargo e descrevê-lo criteriosamente.

Segundo Zimpeck (2004), cargos – chave: devem compreender salários que reflitam, tanto quanto possível, os vários níveis da estrutura em vigor, desde os inferiores até o extremo superior. Cuidados especiais devem ser tomados para acabar com salários tidos como incompatíveis com o padrão estabelecido na empresa.

França (2010) afirma que para melhor avaliar os cargos se faz necessário identificar os fatores relevantes para a análise. O objetivo dos fatores de avaliação consiste em estabelecer diferenças discerníveis entre determinado número de cargos e são fornecidos pela sua descrição e análise.

Zimpeck (2004) ressalta que normalmente se utiliza quatro áreas das quais são extraídos os subfatores para um plano de avaliação:

- Requisitos mentais;

- Requisitos físicos;
- Responsabilidades
- Condições de trabalho.

Nesse sentido Pontes (2004) acrescenta que os fatores são diferentes em cada grupo ocupacional. O fator condição de trabalho tem mais importância na especificação do grupo ocupacional operacional do que no grupo ocupacional administrativo.

Segundo Marras (2002, p. 26) “as informações a serem obtidas, portanto, dividem-se em duas partes distintas: descrição das tarefas desempenhadas e determinação do grau em que vários fatores são exigidos pelo cargo”.

Além de detalhar os fatores de avaliação, o estudo de plano de cargos e salários abrange também, o equilíbrio externo (comparação dos salários com outras empresas) fazendo necessária uma pesquisa salarial. Hipólito (2006, p. 45) comenta esta necessidade, da seguinte forma:

Além da preocupação em corrigir iniquidades salariais internas, é comum, entre os responsáveis pela administração de salários, a busca por se estabelecer uma relação (determinada pela política salarial da organização) entre os salários praticados no mercado internamente e aqueles praticados pelo mercado. Com vistas a cumprir a política estabelecida, torna-se usual o monitoramento do mercado mediante a utilização de pesquisas salariais, ou seja, do levantamento “dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza.

Carvalho e Nascimento (1999, p. 56) afirmam que “a pesquisa salarial tem que produzir um resultado que contemple o cargo e o salário”. Deste modo Silva (2002) destaca que para uma pesquisa completa, parte-se de um processo básico com as seguintes etapas:

- Seleção de cargos;
- Seleção de participantes;
- Preparo de manual de consulta;
- Preparo de caderno de coleta;
- Tabulação;
- Análise de resultados;

- Elaboração de relatórios com os resultados;
- Tabulação dos benefícios;
- Relato dos participantes.

Para Pontes (2004) o estabelecimento das faixas de salários por cargo, esbarra em alguns aspectos legais, pois o problema das faixas salariais está na possibilidade de salários diferenciados para seus ocupantes, podendo gerar pedido de equiparação salarial. No processo de avaliação de cargos é que se irá avaliar a importância relativa de cada cargo, a partir desse ponto é onde se define uma faixa salarial ou o salário.

2.14 Comportamento humano

Segundo Chiavenato (2004a), dentro de uma organização pode-se observar as pessoas como recursos, portadoras de capacidades, habilidades, conhecimentos, motivação, competências de trabalho etc., não esquecendo que seres humanos são pessoas, portanto, portadoras de personalidade, objetivos pessoais, expectativas, histórias particulares, sentimentos entre outras.

Cada pessoa possui uma personalidade, um comportamento diferente em cada situação na vida e para explicar melhor esse comportamento Chiavenato (2004a) apresenta algumas características como:

O homem é proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. O homem é social. A participação em organizações é importante na vida das pessoas porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológicos e usam seus relacionamentos com outras pessoas para obter informação sobre si mesmos e sobre o ambiente em que vivem. (CHIAVENATO, 2004a, p.26-27).

O homem, de acordo com Chiavenato (2004a), não só é complexo, como também é variável; tem muitas motivações que devem ser consideradas em sua hierarquia; os motivos se inter-relacionam e se combinam.

Para ser entendido o comportamento das pessoas, é necessário compreender que elas vivem e se comportam em um campo psicológico e que procuram minimizar a desarmonia em relação ao seu ambiente. Entre os fatores externos e internos que influenciam o comportamento humano está a motivação humana.

2.15 Motivação

Motivar as pessoas, talvez seja a tarefa mais difícil para os gerentes de Recursos Humanos, porque a motivação é algo essencial. O que se pode fazer é lançar estímulos, tentativas de motivação e incentivos, mas nunca motivar alguém. Uma infinidade de variáveis envolve a motivação humana, e para explicá-la, existem muitas teorias. Um modelo para explicar a motivação é a hierarquia das necessidades de Maslow, que a partir dela, é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação não é a necessidade satisfeita, o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. (LACOMBE, 2005).

Segundo Abraham Maslow *apud* Lacombe (2005) dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

- 1-Fisiológicas: abrange fome, abrigo, sede, sexo e outras necessidades do corpo.
- 2-Segurança: compreende proteção e segurança contra danos físicos e emocionais.
- 3-Social: inclui aceitação, afeição, amizade e sensação de fazer parte de um grupo.
- 4-Estima: compreende fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como reconhecimento, status e atenção.
- 5-Auto-realização: o intuito de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui alcance do seu próprio potencial, crescimento, e auto-desenvolvimento.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de necessidades de nível mais alto. A diferenciação entre estes dois

níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Para Marras (2000), esta teoria tem sofrido algumas críticas, principalmente no sentido de que existem culturas diferentes, onde a necessidade de segurança ou social, por exemplo, pode estar na base da pirâmide.

Marras (2000) afirma que os fatores realmente motivadores atuam no sentido positivo, mantendo a aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinados limites, pois isso não influiria na motivação.

2.16 Qualidade de vida no trabalho

Para França (2010) o conceito de QVT(qualidade de vida no trabalho) refere-se à preocupação com a saúde e o bem-estar geral dos trabalhadores na realização de suas tarefas. Atualmente, o conceito de QVT tem envolvido vários aspectos, entre eles os ambientais, físicos e psicológicos do local de trabalho. Segundo Chiavenato (2004 a), a QVT tem sido empregada como referência das experiências humanas no ambiente de trabalho e do grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho.

A QVT envolve uma lista de fatores (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p.139):

- A satisfação com o trabalho executado
- As possibilidades de futuro na organização
- O reconhecimento pelos resultados alcançados
- O salário percebido
- Os benefícios auferidos
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização
- O ambiente psicológico e físico de trabalho
- A liberdade e responsabilidade de decidir
- As possibilidades de participar

Segundo Chiavenato (2004a) a QVT envolve aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela influencia na atitude das pessoas e no comportamento com relação a produtividade grupal e individual, tais como: adaptação a mudanças no ambiente de trabalho, motivação para o trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

2.17 Importância do reconhecimento

Segundo Araújo (2005) o reconhecimento no trabalho constitui-se em um instrumento fundamental para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista que eleva a auto-estima dos colaboradores ao se demonstrar sua importância para a empresa e gera um melhor nível de desempenho ao passo em que é combinado com as recompensas financeiras.

Conforme Araújo (2005), o estudo de cargos e salários é um instrumento que admitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações verticais através de promoções e horizontais por meio dos méritos de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. De acordo com o autor, a escolha de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá o crescimento profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lakatos (2001) procedimentos metodológicos são percebidos como o conjunto das atividades ordenadas e coerentes que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos exatos e verdadeiros -, indicando o caminho a ser adotado, encontrando erros e auxiliando nas decisões do cientista. Richardson (1999) afirma que método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem de modo ordenado à forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

Para o desenvolvimento do estudo, foram apresentados os processos e opções metodológicas que foram aplicadas para a elaboração deste trabalho acadêmico, de caráter exploratório e descritivo, por ser realizada em um campo com poucos conhecimentos na parte teórica e prática buscando melhores ideias, à medida que se identifica os fenômenos. A pesquisa foi desenvolvida por haver pouco conhecimento com relação à temática e por manter ligação com o assunto das Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos - PI servindo de base para que outros estudantes possam aprimorar seus conhecimentos.

3.1 Delineamento da pesquisa

O objetivo deste estudo foi pesquisar qual a concepção dos funcionários em relação a política de cargos e salários utilizadas nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI e quais os possíveis efeitos sobre o desempenho operacional. Com relação aos meios de investigação a pesquisa é considerada de campo, pois foi realizada no local onde ocorre o fenômeno a ser investigado, ou seja, o pesquisador foi a locais estratégicos, empresas de sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI onde estavam o público específico que eram os funcionários, pessoas que recebem o salário de acordo com a política da empresa.

Por ser uma pesquisa de campo sobre as práticas de políticas de salários da administração de recursos humanos, a mesma possui características de um estudo quantitativo, com o objetivo de levantar e interpretar informações. Segundo Lakatos (2003), o motivo para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir a quantidade de pessoas que compartilham uma característica ou um grupo de características de uma determinada população.

3.2 Definição do universo e amostra

O universo foi composto por 13 empresas de sociedade limitada registradas na Junta Comercial em 2011 segundo dados da Delegacia Regional de Contabilidade da cidade de Picos-PI, sendo em forma de censo e distribuído um questionário para cada funcionário independentemente da sua função na mesma, percebendo que em algumas empresas tinham a participação apenas dos sócios e não possuíam funcionários contratados, portanto a amostra foi composta por um total de 32 funcionários. Segundo Vergara (2005) universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. Compreende-se aqui por população não é o número de habitantes de um certo local, como é amplamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, pessoas, produtos e etc.) que possuem características que serão objeto de estudo. Essa amostra, que de acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 133), “é uma porção ou parcela do universo”.

3.3 Plano de coleta

O instrumento utilizado na pesquisa de campo quantitativa foi um questionário contendo 17 perguntas fechadas aplicadas aos funcionários das empresas selecionadas. Um motivo que justificou a utilização do questionário como elemento de coleta de dados nesta pesquisa diz respeito ao tempo reduzido que se dispunha

para a realização da mesma. Portanto, em situações como esta, o questionário torna-se mais adequado para a obtenção de dados. De acordo com Vergara (2005, p. 40) “questionários são úteis quando se tem tempo mais restrito para a coleta dos dados do que aquele para entrevista”. Segundo a mesma autora (2005), na coleta de dados o pesquisador deve ser informado de como se pretende obter os dados de que precisa para responder o problema desejado. Após esclarecimento aos gerentes e proprietários que o propósito do trabalho científico seria de cunho acadêmico-científico, foram aplicados os questionários, previamente definidos, os quais o respondente teve total liberdade na emissão e/ou omissão das respostas, podendo expressá-las e apresentá-las com maior clareza e compreensão.

3.4 Plano de tratamento e análise dos dados

Após a fase de coleta de dados e de posse dos questionários respondidos, procedeu-se à organização dos instrumentos, visando verificar a consistência dos dados, no que diz respeito à observação de questionários incompletos, com erros, ou respostas ilegíveis etc. Constatando-se a inexistência de problemas nesta fase, os dados foram transferidos para o *software Microsoft Excel 2010*, onde foi possível organizá-los em tabelas para posterior apresentação em gráficos em formato de pizza.

A etapa da metodologia foi finalizada com a análise quantitativa dos dados, graças a construção dos gráficos. Esta fase foi considerada decisiva para a leitura, compreensão e interpretação tornando possível a consecução dos objetivos que foram propostos, bem como a resposta ao problema de pesquisa levantado inicialmente.

CAPITULO 4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

A análise feita nessa pesquisa tem como objetivo apresentar de forma científica e sistematizada identificando através dos funcionários das empresas estudadas qual a política de salário adotada e se o salário pode ser o maior motivador dentro dessas empresas para os seus funcionários. A pesquisa foi realizada entre os dias 07 e 14 de outubro de 2011, através de questionários, o qual se encontra no apêndice A deste trabalho, sendo aplicado a todos os funcionários dessas empresas, deixando-lhes à vontade para responderem no momento e local que achassem mais adequados.

As perguntas do questionário foram reunidas e estruturadas com base em diversos fatores fundamentais para identificar, mensurar e analisar a política de salário adotadas por essas empresas, segundo os autores estudados durante esse trabalho, sendo eles: cargo, treinamento, especialização técnica e teórica, experiência profissional, salários e benefícios, qualidade de vida, satisfação, motivação.

Na primeira etapa da coleta de dados verificou-se que em 3 (três) escritórios não possuem funcionários, pois apenas os sócios tem a formação e experiência necessária para cuidar da empresa devido também não contarem com um número muito grande de clientes, conseguindo assim atender toda a demanda. Já no restante dos escritórios pesquisados, de acordo com a tabela 1, contratam pessoas conforme o número de empresas (clientes) que possuem, e entre esses funcionários pesquisados estão os cargos de: contador, assistente administrativo, auxiliar de escritório, técnico contábil, gerente administrativo, auxiliar contábil, chefe do DHO – Departamento Organizacional Humano, caixa, recepcionista, estagiário, digitador, faturista. Percebe-se também que a uma diferença salarial em alguns cargos variando de empresa para empresa.

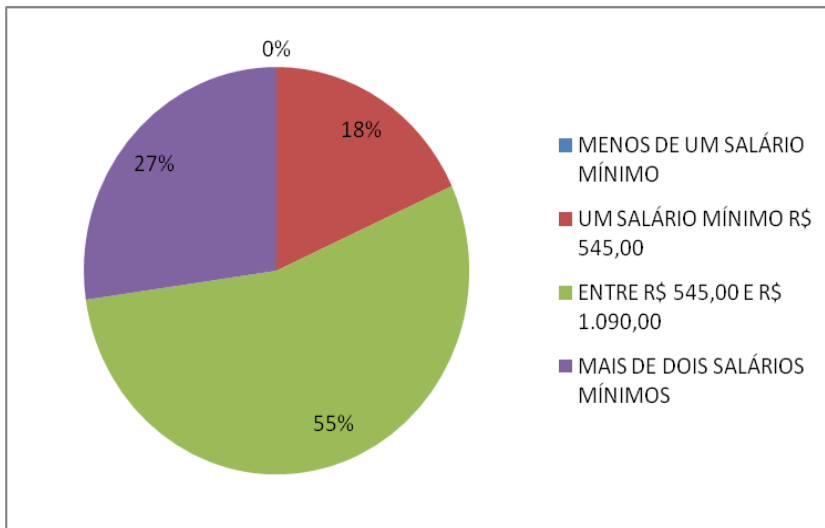
Tabela 1: Relação entre cargos e salários das empresas pesquisadas

Cargo	Sal. (R\$) Emp. 1	Sal. (R\$) Emp. 2	Sal. (R\$) Emp. 3	Sal. (R\$) Emp. 4	Sal. (R\$) Emp. 5	Sal. (R\$) Emp. 6	Sal. (R\$) Emp. 7	Sal. (R\$) Emp. 8	Sal. (R\$) Emp. 9	Sal. (R\$) Emp. 10	Sal. (R\$) Emp. 11	Sal. (R\$) Emp. 12	Sal. (R\$) Emp. 13	Média
Assistente administrativo	545,00			800,00	800,00	1.200,00								836,25
Gerente administrativo			2.750,00							1.850,00				2.300,00
Contador		2.700,00		1.635,00		1.635,00	1.200,00		1.450,00					1.724,00
Auxiliar de escritório						650,00	600,00			750,00				666,66
Técnico contábil	1.090,00	1.362,00		1.090,00				1.000,00	850,00	900,00				1.048,66
Auxiliar contábil		900,00			700,00		1.000,00							866,66
Chefe de DHO			1.090,00											1.090,00
Caixa								1.000,00						1.000,00
Recepcionista			545,00											545,00
Estagiário		545,00			545,00				545,00					545,00
Digitador								800,00						800,00
Faturista	750,00					750,00								750,00
Total	2.385,00	5.507,00	4.385,00	3.525,00	2.045,00	3.585,00	2.850,00	3.400,00	2.845,00	3.500,00				12.172

Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Outro questionamento feito aos funcionários foi com relação à remuneração paga mensalmente pelo seu trabalho. Os resultados obtidos, encontram-se no gráfico 6 a seguir:

Gráfico 1: Remuneração mensal



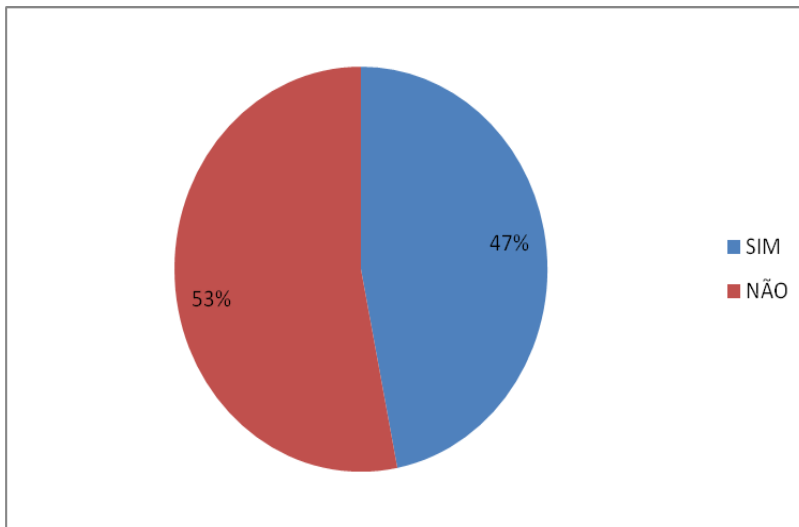
Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

De acordo com o gráfico 1, entende-se que nenhum funcionário ganha menos de um salário mínimo por mês nesses escritórios e que 18% tem como remuneração apenas um salário mínimo (R\$ 545,00), que 55% recebem entre R\$ 545,00 e R\$ 1.090,00 por mês e 27% tem uma remuneração de mais de dois salários mínimos. Identificando-se assim que a maioria (55%) dos funcionários recebem mais de um salário mínimo porém menos que dois. Pode-se entender que como a maioria dos funcionários não tem treinamento e apenas o ensino médio, o salário consequentemente é inferior do que os poucos que tem treinamento e um grau de instrução mais elevado.

Percebe-se, através do gráfico 2, que 53% dos funcionários não fizeram nenhum treinamento e que apenas 47% fizeram, identificando que essas empresas não cobram ou investem tanto na capacitação dos seus funcionários o que pode levar a prejudicar em relação aos concorrentes, tanto no atendimento ao cliente como também na realização das tarefas. Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é um método educacional que através dele as pessoas adquirem habilidades,

conhecimentos e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um método educacional porque visa à formação a preparação das pessoas. E está voltado de modo eminente para o desempenho do cargo, seja do atual seja de um futuro da organização. O treinamento e o desenvolvimento das pessoas estão relacionados com o salário, pois quanto mais treinado, menor os erros cometidos e conseqüentemente melhor o salário a ser recebido como forma também de motivar o funcionário a estar sempre buscando informação.

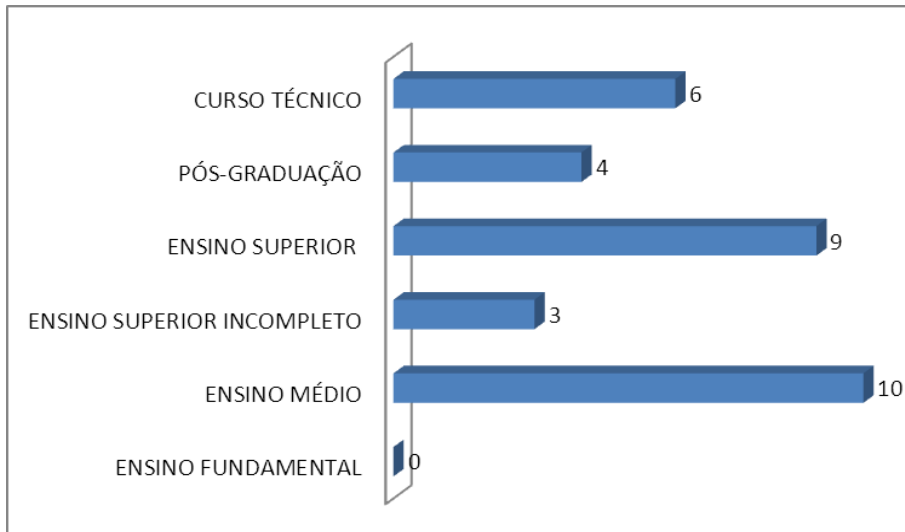
Gráfico 2: Realização de treinamento pelos funcionários



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Conforme mostrado a seguir, no gráfico 3, identificou-se que 10 funcionários pesquisados têm o ensino médio completo, em quanto os que têm o ensino superior incompleto representam 3, os que apresentam curso técnico são 6, são 9 com superior completo, e apenas 4 funcionários têm pós-graduação. Não existindo funcionários com apenas o ensino fundamental completo. Supõe-se assim, que a empresa ou os cargos ocupados pelos funcionários exigem um alto nível educacional.

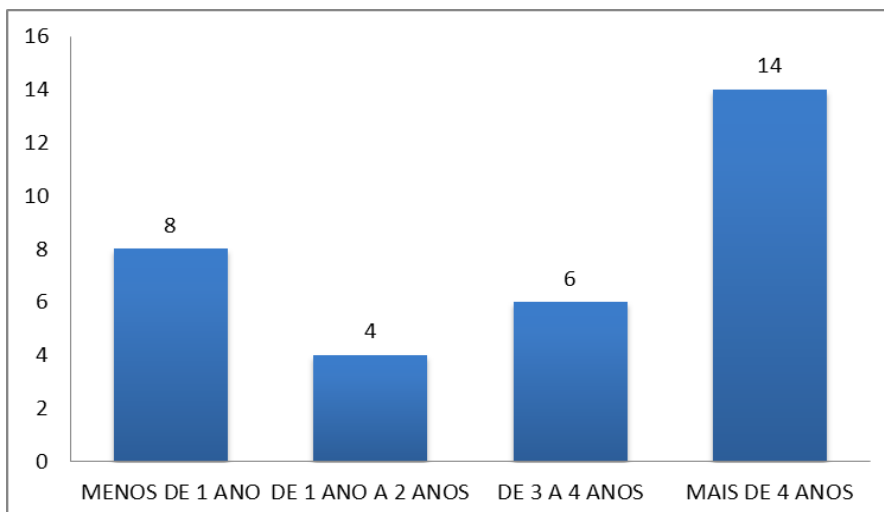
Gráfico 3: Grau de instrução



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

De acordo com o gráfico 4 a seguir, identificou-se que 8 dos pesquisados trabalham há menos de 1 ano, 4 trabalham entre 1 ano e 2 anos e 6 de 3 a 4 anos, e que 14 trabalham a mais de 4 anos. Desta maneira percebe-se que a maioria (14), já trabalha a mais de quatro anos na empresa, indicando também que essas empresas devem oferecer algo de bom como: *status*, ambiente físico, tecnologia, ou podem estar devido haver uma falta de emprego na região, explicando assim o fato dos mesmos permanecerem por tanto tempo na empresa e por isso podem ter um conhecimento melhor da realidade da mesma, permitindo através de suas opiniões, uma melhor compreensão dos aspectos investigados nessa pesquisa.

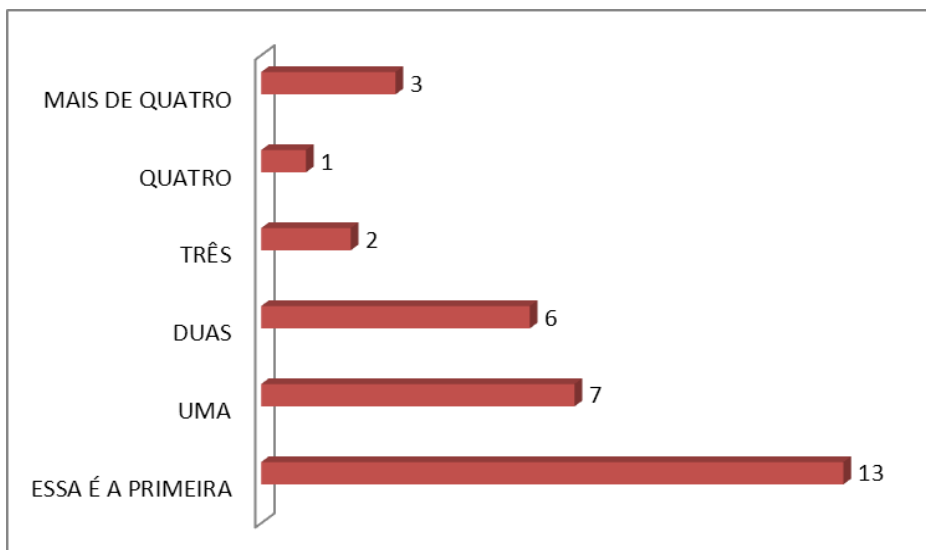
Gráfico 4: Tempo de serviço



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

De acordo com o gráfico 5 abaixo, identificou-se que em 13 dos pesquisados trabalham pela primeira vez em uma empresa, que 7 já trabalharam em outra empresa antes da atual, 6 já trabalharam em duas outras, 2 trabalharam em três, 1 trabalhou em quatro e 3 trabalharam em mais de quatro empresas antes de ocuparem a função atual. Fazendo uma comparação entre o gráfico 1 e o gráfico 4, observa-se que a maioria não teve experiência profissional e nem treinamento antes de ocupar a função atual dentro da sua empresa, outro fator que pode influenciar bastante no desempenho e conseqüentemente na remuneração.

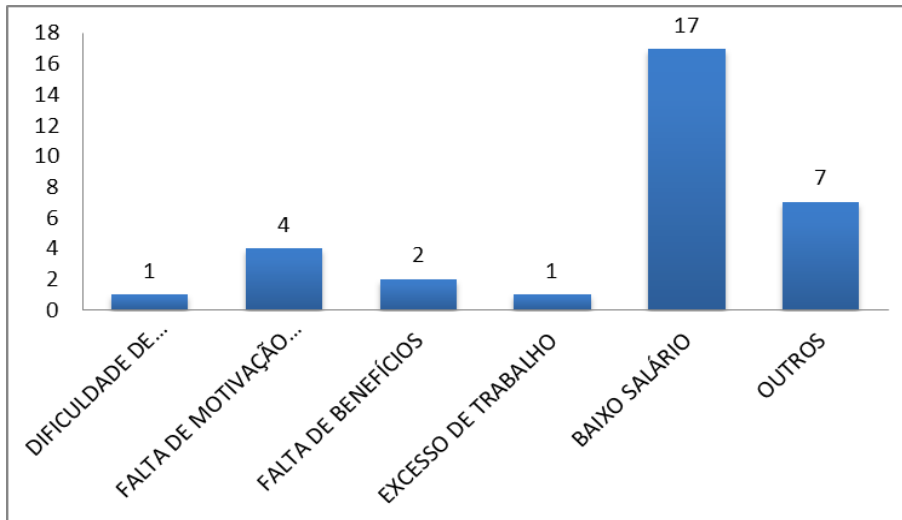
Gráfico 5: Experiência profissional



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Outro questionamento feito aos funcionários que trabalharam em mais de uma empresa, foi com relação ao motivo que levou a mudar de empresa. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 6 a seguir:

Gráfico 6: Motivo da rotatividade



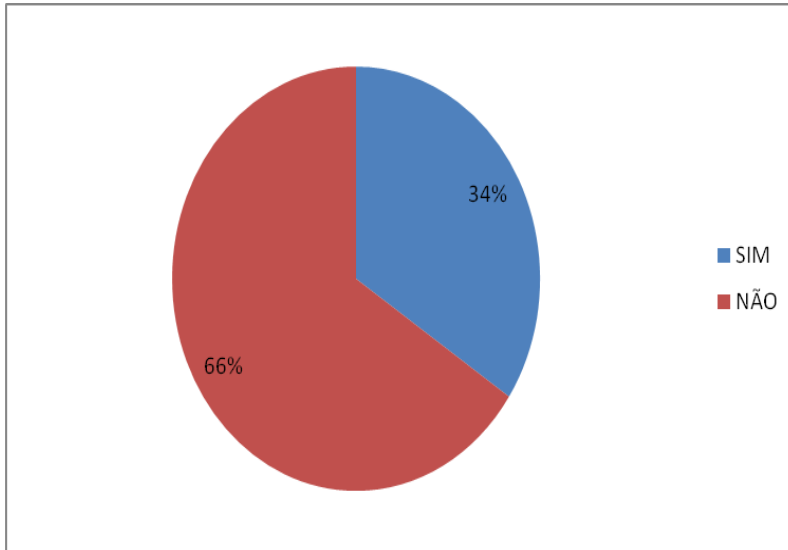
Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Conforme o gráfico 6, percebe-se que 17 dos funcionários mudaram de empresa por causa do baixo salário, 5 por falta de motivação pessoal, 3 por falta de benefícios e 7 por outros motivos que não foram citados. Supõe-se assim que a remuneração é o principal fator para manter um funcionário na empresa, e por isso quando o funcionário não está satisfeito com a sua remuneração acaba procurando outra organização para trabalhar, levando as empresas desse ramo de serviço a ter uma alta rotatividade como apresenta o gráfico 5.

Segundo Nascimento e Carvalho (1999), o planejamento de cargos e salários precisa acompanhar as mudanças de mercado, o avanço tecnológico, política econômica, como também ter uma maior participação das decisões da organização quando do planejamento orçamentário anual. Precisa conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas gerais da organização.

Conforme exposto no gráfico 7, com relação a empresa proporcionar algum incentivo ou benefício extra aos seus funcionários, 66% responderam que não recebem e 34% afirmaram que sim. Com relação a estes últimos descobriu-se que algumas empresas pagam algum incentivo, como por exemplo, divisão nos lucros dos exercícios. Percebe-se assim que a maioria dessas empresas pesquisadas não investe tanto nos funcionários com incentivos ou benefícios causando um certo descontentamento dos funcionários por saber que em algumas empresas do mesmo ramo agem de forma diferente.

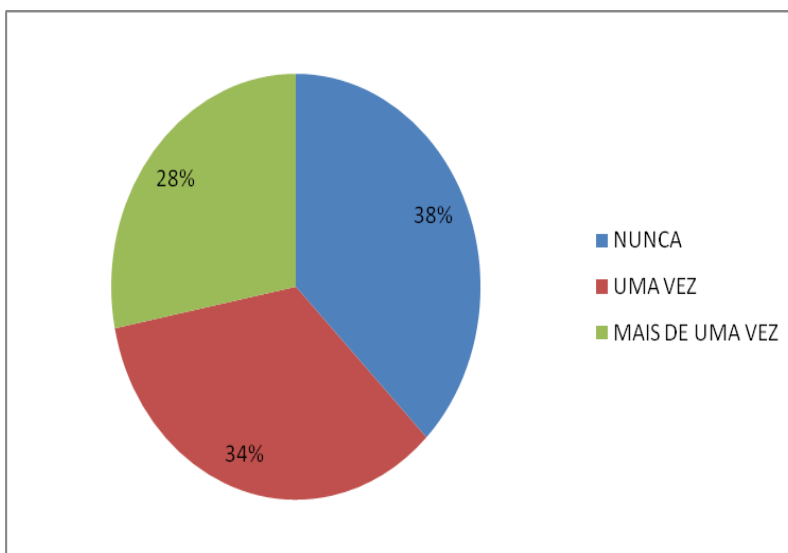
Gráfico 7: Incentivos ou benefícios



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Outro questionamento feito aos funcionários foi se a empresa já lhes concedeu alguma aumento de salário durante todo esse tempo que o funcionário tem se dedicado a empresa. Os resultados obtidos encontram-se no gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8: Aumento de salário



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

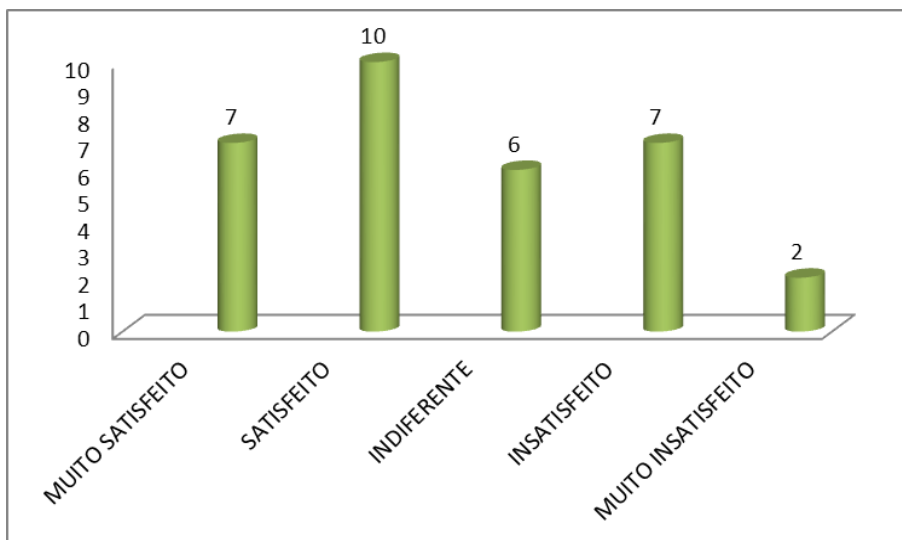
De acordo com o gráfico 8, a maioria de 38% nunca recebeu aumento salarial, enquanto que 34% afirmaram que receberam aumento uma vez e 28% dos

funcionários receberam mais de uma vez, identificando que as empresas pesquisadas só aumentam o salário geralmente conforme o tempo de serviço.

Para Nascimento e Carvalho (1999), administrar cargos e salários implica em conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, conforme aos requisitos mínimos estabelecidos para poder aplicar, com segurança, um valor relativo que se demonstre em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente.

Quando questionados com relação à satisfação com a sua remuneração mensal, os funcionários responderam conforme o gráfico 9, que 7 estão muito satisfeitos, 10 satisfeitos, 6 indiferentes, 7 insatisfeitos e 2 muito insatisfeitos. Fazendo uma comparação com os gráficos 3, 4, 5 e 6, entende-se que o aumento da remuneração pode ser determinado pelo grau de instrução e pelo tempo de serviço e que o baixo salário, acaba levando a alta rotatividade dos funcionários. O gráfico 9 mostra que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com sua remuneração atual, levando a uma certa contradição em relação aos outros gráficos da pesquisa.

Gráfico 9: Satisfação com a remuneração

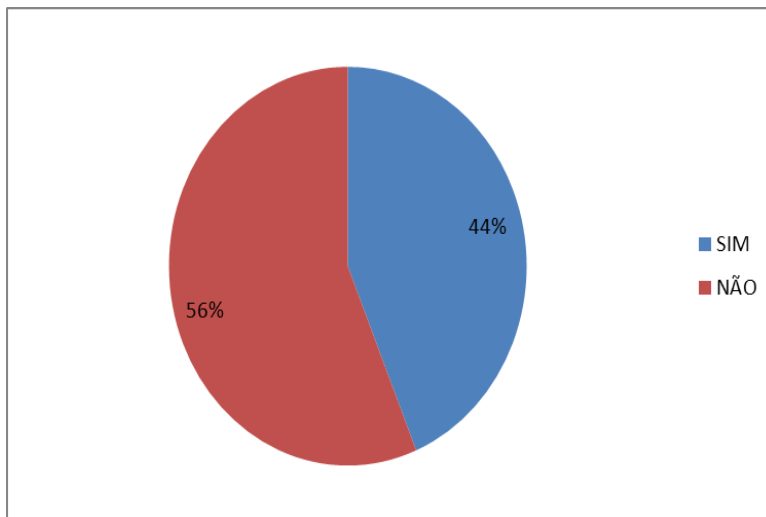


Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

De acordo com o gráfico 10, quando questionado se os funcionários ganham o suficiente para atender suas necessidades básicas na cidade de Picos-PI, 44% responderam que sim, já a maioria de 56% afirmaram que não conseguem atender suas necessidades básicas. “Segundo Maslow, o princípio básico da motivação não

é a necessidade satisfeita, o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas”. (LACOMBE, p. 29, 2005). Segundo projeção do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), o salário mínimo do trabalhador brasileiro deveria ser de R\$ 2.278,77 em agosto, para o brasileiro arcar com suas despesas básicas. Este valor é 4,18 vezes o piso hoje em vigor, de R\$ 545,00. A projeção para agosto supera o salário estimado para julho (R\$ 2.212,66), que correspondia a 4,06 vezes o valor do mínimo, e para agosto do ano passado (R\$ 2.023,89), que equivalia a 3,97 vezes o piso da época. Percebendo-se assim que a maioria não conseguem satisfazer suas necessidades básicas, que em comparação com o gráfico 1 a maioria recebe entre 1 e 2 salários mínimos.

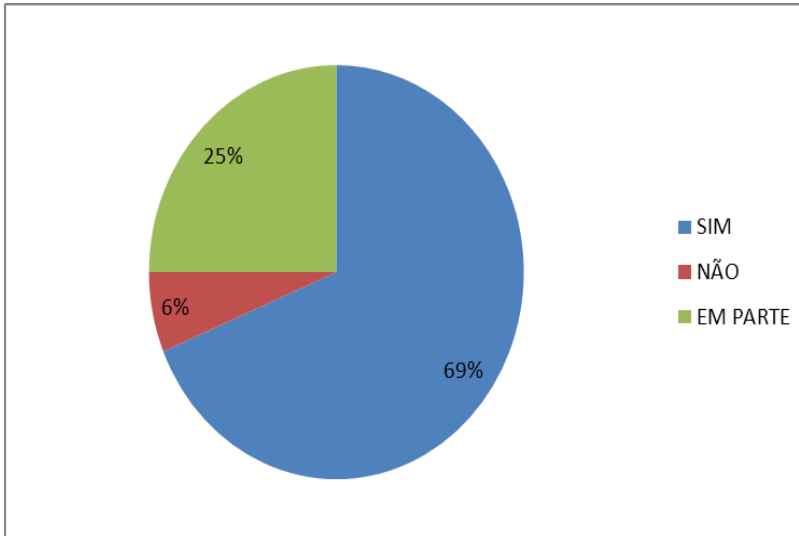
Gráfico 10: Suprimento das necessidades



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Com relação ao acesso ao setor de Recursos Humanos (RH) na empresa que trabalham o gráfico 11 indica que 69% dos funcionários tem fácil acesso, 6% não tem fácil acesso e que 25% tem acesso em parte. Percebendo-se que a maioria dos funcionários tem fácil acesso ao setor de RH, tornando assim um fator que pode ajudar no relacionamento e na identificação das necessidades não atendidas. Segundo Gil (1994), a Administração de Recursos Humanos é a área especializada da ciência da administração que envolve todas as ações que têm como objetivo o aumento de sua produtividade e a integração do trabalhador no conjunto da organização. É, pois a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

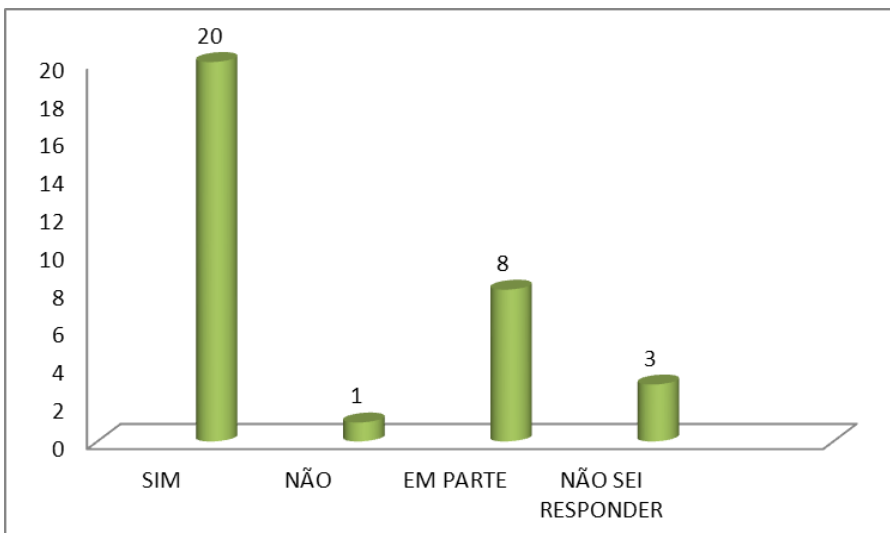
Gráfico 11: Acesso ao RH



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Conforme exposto no gráfico 12, quando questionados sobre sua opinião, se os profissionais do RH na empresa que trabalham tem a formação e a capacidade adequada, 20 dos funcionários responderam que sim, 1 afirmou que não, 8 responderam que em parte e 3 não sabem responder. Isso demonstra que o problema pode não está no RH da empresa e sim na gestão geral. Para Gil (1994) o estudo dos recursos humanos consiste em analisar em que medida os empregados dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Gráfico 12: Capacidade do RH na empresa



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Com relação aos fatores internos dos trabalhadores, procurou-se saber a respeito de sua motivação por trabalhar na empresa, numa escala de zero a dez, sendo dez o máximo de acordo com a tabela 2.

Os entrevistados responderam da seguinte forma: 3% deram nota de 0 a 2, 3% de 3 a 4, 31% nota de 5 a 6, 28% de 7 a 8, e 35% deram a nota de 9 a 10, o que indica que a maioria dos funcionários declaram estar motivados a trabalhar na sua empresa mesmo não tendo todas as suas necessidades atendidas.

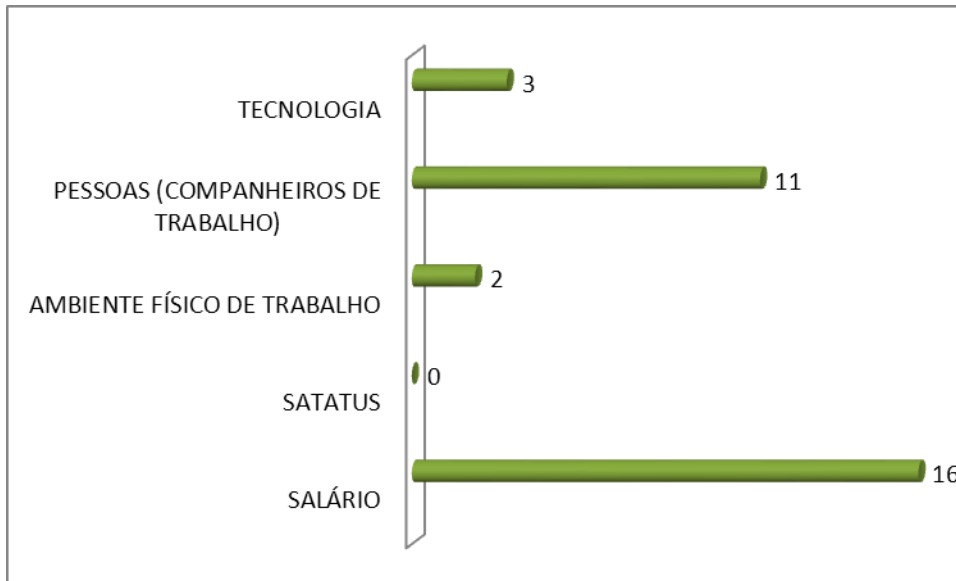
Tabela 2: Grau de motivação dos funcionários

Motivação	Fr %
Nota 0-2	3
Nota 3-4	3
Nota 5-6	31
Nota 7-8	28
Nota 9-10	35
Total	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Outro questionamento feito aos funcionários foram quais fatores mais podem lhes motivar dentro da empresa que trabalha. Os resultados obtidos, encontram-se no gráfico 14, a seguir:

Gráfico 13: Fatores motivacionais



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

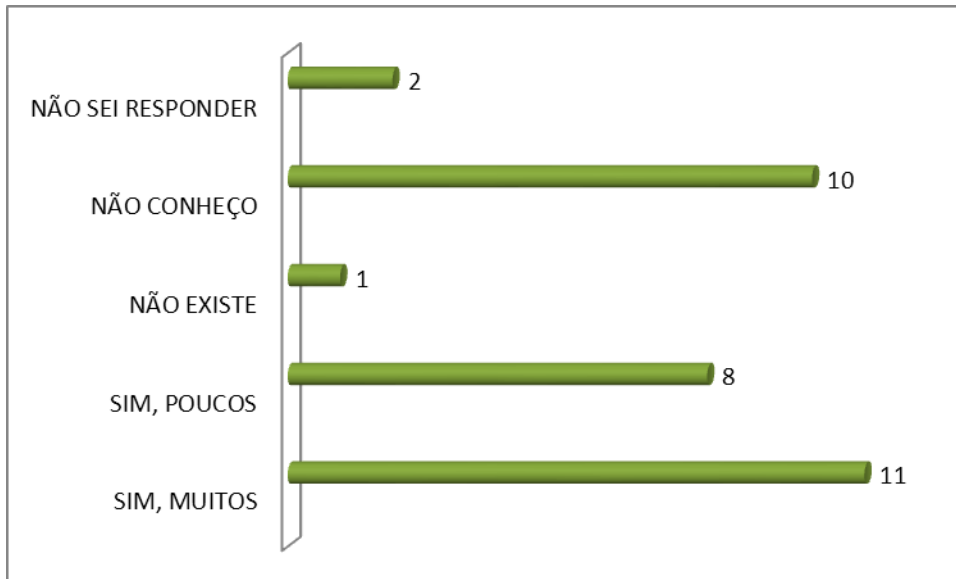
De acordo com o gráfico 14, metade (16) responderam que o salário é o fator que mais pode lhe motivar dentro da empresa, 2 acreditam ser o ambiente físico de trabalho, 11 afirmam ser a pessoas (companheiros de trabalho) e 3 tecnologia, entendendo assim que o salário é realmente o fator que mais motiva os funcionários nessas empresas, respondendo assim um dos motivos que levaram a realização da pesquisa.

Conforme demonstrado no gráfico 15: 11 dos funcionários pesquisados, afirmam que conhecem muitos funcionários que tem a mesma função e salários diferentes dentro da empresa que trabalham, já 8 declaram que conhecem poucos, 1 respondeu que não existe, 10 não conhece nenhum funcionário e 2 não sabem responder. Entende-se assim que a maioria dos pesquisados, conhecem muitos funcionários dentro de sua empresa que tem mesma função e salários diferentes, sendo que isso pode levar a vários conflitos e falta de motivação dentro da empresa por parte dos funcionários.

Zimpeck (2004) descreve cargos como um processo que consiste em determinar, pelo estudo e pela observação, as informações ou acontecimentos que compõem a natureza de um cargo e o tornam diferentes dos outros existentes na organização: é a determinação das tarefas que envolvente um cargo, junto com a análise dos requisitos de escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de

trabalho e outros requisitos exigidos de seu ocupante para desempenhá-lo satisfeito. Segundo Chiavenato (2002) avaliar um cargo é estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos da empresa. A avaliação dos cargos está preocupada em estabelecer um sistema de valores capaz de permitir uma comparação relativa entre os cargos da empresa.

Gráfico 14: Função X Salário

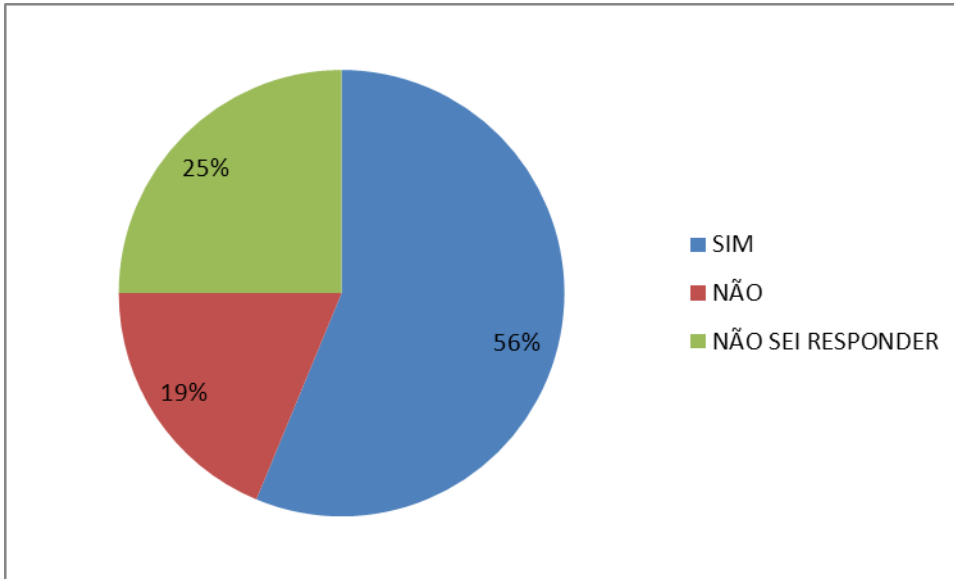


Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

Por último, questionou-se aos sujeitos da pesquisa, suas opiniões a respeito da diferença salarial entre pessoas de sexo oposto desempenhando a mesma função no mercado picoense. Sobre este aspecto, 56% dos entrevistados responderam que é uma prática comum, 19% disseram que não e 25% não sabem responder. Como a maioria respondeu sim, percebe-se que o mundo atual e globalizado sofreu varias mudanças, mas infelizmente ainda passa por certos preconceitos em relação a mulheres terem mesma função e salários iguais aos homens.

Para Gil (1994) na área de Recursos Humanos, a Administração de Salários parece ser a mais resistente a mudanças. Na maioria das empresas, os sistemas e metodologias de remuneração têm mudado muito pouco desde sua implantação, não acompanhado, portanto, a evolução que se observa nos cenários social, político e econômico.

Gráfico 15: Diferença salarial entre sexo oposto



Fonte: Pesquisa de campo realizada entre os dias 7 e 14 de setembro de 2011

A partir dos dados coletados, verifica-se ser esta mais uma contradição que interfere diretamente no desempenho de um trabalhador, considerando que a falta de uma política de cargos e salários bem estruturada pode prejudicar muito a empresa, pois geram muitos conflitos, reclamações e descontentamento por parte dos funcionários.

CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos para conclusão deste trabalho foram realizados nas Empresas de Sociedade Ltda. prestadoras de serviço contábil na cidade de Picos-PI, com o objetivo de descobrir qual a percepção dos funcionários com relação a política de cargos e salários utilizada nessas empresas e se o salário é o principal fator motivador para os funcionários, com a finalidade de maior crescimento dos colaboradores e da empresa. Toda e qualquer empresa para ser ou tornar-se visível não são necessários somente à estrutura da empresa, ótimos preços, ou os produtos oferecidos, mais principalmente a ótima e correta administração dos colaboradores internos, onde na era da informação não são mais considerados como simples funcionários e sim como colaboradores que juntos proporcionam o crescimento e desenvolvimento da empresa. Contudo, é preciso dar destaque especial aos colaboradores e preocupar-se com suas necessidades, proporcionando alternativas e oferecendo oportunidade para o crescimento.

Observa-se que a maioria dessas empresas pesquisadas não se preocupam tanto com os maiores investimentos da empresa que são os colaboradores, fazendo com que todo o investimento aplicado nos demais setores se torne dispensáveis, pois a frente que demonstrará o crescimento da empresa são os próprios funcionários, então se eles não tiverem os recursos apropriados a cada função, não desempenharão suas tarefas de forma correta.

Pode-se afirmar, quando ocorre um problema na gestão de pessoas acarreta em todos outros processos da organização, prejudicando o nível de atendimento direto ao cliente. Todo sistema da empresa enquadra-se nos processos executados pelos colaboradores, onde conseqüentemente expressam aos consumidores a maneira de como são administrados, isto é, se a empresa não oferece alternativas de crescimento, não motiva o pessoal e o salário oferecido é desproporcional ao mercado, os mesmos não executaram seus trabalhos de forma eficaz, mas se no primeiro contato analisa-se um ótimo atendimento com certeza atrás de tudo haverá uma boa administração de pessoas.

A administração de recursos humanos baseia-se no planejamento e controle de todo pessoal na empresa, onde consiste em distribuir responsabilidades sendo que cada elemento será responsável pelas tarefas exercidas procurando atualiza-las

a fim de realizar os objetivos e ter reconhecimento de ambas as partes. Para criar ou desenvolver um projeto na empresa capaz de resolver ou amenizar as falhas, requer tempo e conseqüentemente sofrerá problemas de implantação, pois nem todos ficam satisfeitos.

Saber selecionar a equipe de forma sistemática e organiza-la de acordo com a personalidade de cada colaborador para desempenhar as tarefas que lhes são dadas, fará com que trabalhem motivados e reconhecidos em seu trabalho, pois em alguns casos o colaborador tem a mesma função que outro colega de trabalho, mas com remunerações diferentes, como a empresa na maioria das vezes não visualiza este caso, o mesmo desenvolverá sua tarefa de forma menos produtiva, do que se estivesse com remuneração semelhante.

Após ter realizado levantamento na área de recursos humanos dessas empresas, conforme o resultado observado nota-se que elas precisam que seus gestores em acordo com o departamento de recursos humanos abandonem a política de salário atual baseada no tempo de serviço e implantem uma política de salário baseada nos cargos, responsabilidade, especialização e treinamento dos seus colaboradores para que eles sejam melhor administrados e tenham confiança em suas tarefas executadas. Com isso torna-se necessário à implantação de um plano de cargos, salários e carreira, que valorizará as tarefas e aumentará o desempenho dos colaboradores que se sentirão reconhecidos e motivados, conseqüentemente terá alterações de cargos no qual a empresa terá que disponibilizar treinamentos para exercer novas funções, porém deve-se observar as qualidades próprias de cada indivíduo para que não desempenhem funções que não se identificam.

Em relação ao nível salarial de todas essas empresas pesquisadas, deve ter o mesmo reconhecimento pagando assim o valor correto pelos cargos desempenhados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

CARVALHO, A. V. de, NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho – uma abordagem organizacional**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas com Base em Competências**. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DIARIO DO NORDESTE. Disponível em: <
<http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=326115&modulo=968>> Acesso em: 03 nov. 2011, 16:20:33

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In: DUTRA, J. (Org.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M.T., FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, F. J. M. **Administração de recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. SP: Atlas, 2001.

MARCONI, M. D. A. & LAKATOS, E. M. (1999) - **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, A. de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. ed. São Paulo: Ltr, 2004.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva:2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, M. O. **Cargos e salários**. In BOOG, Gustavo e Magdalena (Organizadores). Manual de gestão de pessoas e equipes operações. Vol. 02. São Paulo: Gente, 2002.

SOUZA, M. Z. A. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZIMPECK, B. G. **Administração de cargos e salários**. Incluindo: programas de computador para a ponderação de fatores. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO – CAD

Este Formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é Um Estudo Sobre Cargos e Salários nas Empresas de Sociedade LTDA Prestadoras de Serviço Contábil na Cidade de Picos-PI.

1. Qual cargo você desempenha dentro da empresa ao qual presta serviço?

2. Você fez algum treinamento para desempenhar essa função?

() Sim () Não

3. Qual a sua escolaridade?

() Ensino fundamental () Ensino médio () Curso técnico

() Ensino superior () Pós-graduação () Ensino superior incompleto

4. A quanto tempo você trabalha nessa empresa?

() Menos de 1 ano () De 1 ano a 2 anos () De 3 a 4 anos () Mais de 4 anos

5. Antes de trabalhar nessa empresa, por quantas outras você já passou?

() Essa é a primeira () Uma () Duas () Três () Quatro () Mais de quatro

6. Caso tenha respondido uma ou mais:

Qual o motivo? () Dificuldade de relacionamento () Falta de benefícios () Baixo salário
() Falta de motivação pessoal () Excesso de trabalho
() Outros _____

7. Quanto sua empresa paga mensalmente pelo seu trabalho?

() Menos de um salário mínimo () Entre R\$ 545,00 e R\$ 1.090,00

() Um salário mínimo R\$ 545,00 () Mais de dois salários mínimos

8. A empresa lhe proporciona algum incentivo ou benefício extra aos seus funcionários?

() Não () Sim Qual(is)? _____

9. A empresa já aumentou seu salário quantas vezes?

Nunca Uma vez Mais de uma vez

10. Você está satisfeito com a sua remuneração mensal?

Muito satisfeito Satisfeito Indiferente Insatisfeito Muito insatisfeito

11. Você ganha o suficiente para atender suas necessidades básicas na cidade de Picos?

Sim Não

12. Você tem fácil acesso ao setor de Recursos Humanos (RH) na empresa que trabalha?

Sim Não Em parte

13. Na sua opinião os profissionais do RH dessa empresa tem a formação e a capacidade adequada?

Sim Não Em parte Não sei responder

14. Numa escala de zero a dez, sendo dez o máximo, o quanto você se sente motivado por trabalhar nessa empresa?

0 a 2 3 a 4 5 a 6 7 a 8 9 a 10

15. Qual desses fatores mais pode lhe motivar dentro da empresa?

Salário Ambiente físico de trabalho Tecnologia

Status Pessoas (companheiros de trabalho) Outros: _____

16. Você conhece algum funcionário que tem a mesma função e salários diferentes dentro dessa empresa?

Sim, muitos Sim, poucos Não existe Não conheço Não sei responder

17. Você acha que no mercado picoense há diferença salarial entre pessoas de sexo oposto desempenhando a mesma função?

Sim Não Não sei responder