

Consultoria a Distância

Nosso Método de Cinco Passos Para Montar Sua Tabela Salarial

A montagem da sua Tabela Salarial pode ser feita por meio da interação do consultor com um representante da empresa, utilizando a internet e o telefone como meios de comunicação.

As tarefas para a elaboração da Tabela Salarial são realizadas da seguinte forma.

1. Informações Necessárias

Sua empresa nos envia por e-mail uma relação dos seus cargos e respectivos salários, informando-nos também o porte e ramo de atividade da empresa.

2. Avaliação dos Cargos

A avaliação dos cargos é um processo de “medição” da importância relativa de cada cargo para a empresa. Utilizamos um método de pontos para fazer as avaliações dos seus cargos. O número de pontos da avaliação de cada cargo é definido a partir das exigências ou requisitos para um bom desempenho no cargo.

Com base em nossa experiência, nós preparamos uma prévia das avaliações dos cargos e enviamos à empresa para análise e validação.

O processo que utilizamos para fazer essa prévia das avaliações dos cargos pode ser chamado de "Engenharia Reversa". Nós vamos investigar e identificar a lógica interna da sua atual escala ou estrutura salarial para posteriormente definir uma nova *estrutura salarial* coerente com a atual *estrutura de cargos* da empresa.

Para descobrir qual a lógica da sua atual escala ou estrutura salarial, nós inicialmente consideramos que todos os seus salários estão coerentes. A partir daí definimos o número de pontos de avaliação de cada cargo com base nessa *consistência interna atual*. Os pontos de avaliação assim atribuídos a cada cargo refletem como a empresa *está valorizando* cada cargo hoje.

Obviamente, o que queremos montar é uma Tabela Salarial que reflita como a empresa *quer valorizar* seus cargos a partir de agora. Ou seja, a empresa quer uma Tabela Salarial que permita a ela fazer uma administração de cargos e salários de qualidade. Portanto, essas avaliações dos cargos que fizemos previamente serão revisadas nas etapas seguintes do trabalho.

Nas etapas seguintes, com a participação da diretoria da empresa, nós realizamos alguns procedimentos de análise para rever as avaliações que não estiverem consistentes. Forneceremos parâmetros e recomendações que ajudarão a diretoria da empresa a analisar e definir os ajustes necessários nas avaliações dos cargos.

Como resultado dessas análises, as avaliações que estiverem incorretas serão retificadas.

Utilizando os dados relativos aos **Pontos de Avaliação dos Cargos** e os seus respectivos **Salários**, nós elaboramos a **Curva Salarial** da empresa.

3. Curva Salarial da Empresa

A curva salarial ou *linha de tendência* dos salários da empresa é um gráfico que mostra o grau de coerência dos salários em relação ao número de pontos de avaliação dos cargos.

A curva salarial da empresa é elaborada utilizando-se um programa de planilha eletrônica, como o Excel. Dois dados são necessários para elaborar a curva salarial: o número de pontos da avaliação de cada cargo e seu respectivo salário.

A curva salarial é um gráfico que o Excel chama de “X-Y”. O eixo dos “X” (horizontal) representa os pontos de avaliação dos cargos e o eixo dos “Y” (vertical) representa os salários recebidos pelos ocupantes dos cargos. Veja na página seguinte um exemplo de gráfico da curva salarial da empresa.

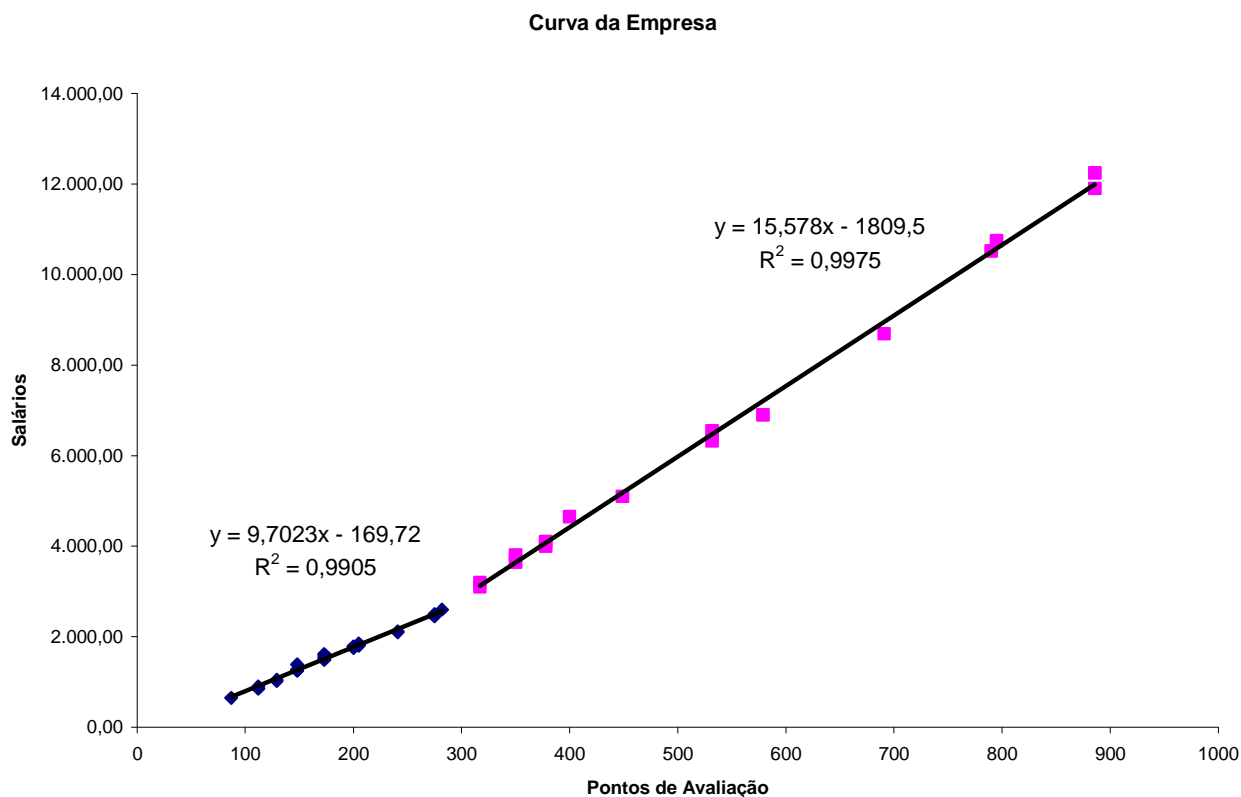
Em função das características específicas do método de pontos utilizado para avaliar os cargos, a curva salarial será sempre representada por um, dois ou três segmentos de reta. Em termos técnicos, a curva salarial é formada por uma, duas ou três *linhas de tendência*.

O gráfico da curva salarial mostra também as equações da curva e outras informações sobre a “qualidade” da curva, isto é, até que ponto os salários dos cargos estão coerentes com suas avaliações.

O principal indicador da qualidade da curva é o valor do **R²** (R quadrado) que aparece no gráfico logo abaixo das equações da curva. Esse R² é um coeficiente que mede o grau de correlação entre os pontos de avaliação e os salários pagos pela empresa. Quando o valor do R² é menor do que 0,9 (zero vírgula nove) é sinal de que não há uma boa correlação entre as avaliações atribuídas a alguns cargos e seus respectivos salários. O valor do R² varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 for o R², melhor será a consistência interna dos salários da empresa.

As equações da curva salarial são utilizadas para montar a tabela salarial.

Você receberá material explicando detalhadamente todos os procedimentos para elaboração da curva salarial da empresa utilizando o Excel.



Dados Utilizados Para Elaborar a Curva Salarial da Empresa

A tabela da página seguinte mostra os dados que foram utilizados para a elaboração da curva salarial. A curva salarial foi gerada com base nos números que estão nas colunas **Total de Pontos** e **Salários**.

Os dados que utilizamos para elaborar a curva salarial da empresa são apenas dos cargos cujos pontos de avaliação e salários permitam a geração de uma curva salarial com uma boa correlação. Os cargos com salários muito altos ou muito baixos são excluídos da composição da curva justamente para permitir uma curva de qualidade (R^2 maior do que 0,9).

Como as equações da curva salarial serão utilizadas para montar a Tabela Salarial, então é necessário que a curva tenha uma excelente qualidade.

Em outras palavras, vamos montar a Tabela Salarial com base *apenas* naquilo que a empresa faz hoje e que apresenta um ótimo grau de consistência e equilíbrio internos.

Quando a empresa comparar todos os seus salários com a tabela criada dessa forma, os cargos que estiverem com salários incoerentes, isto é, muito altos ou muito baixos para o cargo, serão facilmente identificados.

Dados Para a Curva da Empresa		
Cargos	Total de Pontos	Salário
Gerente de Vendas	886	12.250,00
Gerente de Produção	886	11.900,00
Gerente de Manutenção	795	10.750,00
Gerente Financeiro	790	10.520,00
Coordenador de Logística	691	8.690,00
Coordenador Financeiro	579	6.900,00
Coordenador de Produção	532	6.550,00
Supervisor de Vendas	532	6.330,00
Supervisor da Qualidade	449	5.100,00
Engenheiro de Seg. Trabalho	400	4.650,00
Analista Financeiro Sênior	378	4.100,00
Analista de RH Sênior	378	4.000,00
Supervisor de Compras	350	3.800,00
Encarregado de Produção	350	3.650,00
Analista Financeiro Pleno	317	3.200,00
Analista de RH Pleno	317	3.100,00
Supervisor de Almoxarifado	282	2.600,00
Analista Financeiro Júnior	275	2.500,00
Analista de RH Júnior	275	2.450,00
Técnico de Manutenção Eletrônica	241	2.120,00
Assistente Administrativo III	241	2.100,00
Líder de Equipe de Produção	205	1.850,00
Mecânico de Manutenção III	205	1.820,00
Eletricista de Manutenção III	205	1.800,00
Técnico em Segurança do trabalho	200	1.790,00
Assistente Administrativo II	200	1.750,00
Motorista	173	1.620,00
Assistente Administrativo I	173	1.590,00
Secretária	173	1.550,00
Mecânico de Manutenção II	173	1.510,00
Eletricista de Manutenção II	173	1.490,00
Mecânico de Manutenção I	148	1.390,00
Auxiliar Administrativo II	148	1.270,00
Eletricista de Manutenção I	148	1.260,00
Auxiliar de Almoxarifado III	148	1.250,00
Auxiliar de Almoxarifado II	129	1.050,00
Auxiliar Administrativo II	129	1.020,00
Auxiliar Administrativo I	112	900,00
Auxiliar de Almoxarifado I	112	850,00
Auxiliar de Serviços Gerais	87	650,00

4. Classificação dos Cargos

A classificação dos cargos é um agrupamento dos cargos em **Classes**, conforme o número de pontos de avaliação atribuído a cada cargo. A metodologia de avaliação de cargos utilizada já fornece os parâmetros numéricos para essa classificação, isto é, a base para a definição dos intervalos de pontos de cada Classe de cargos.

A classificação dos cargos facilitará a análise da consistência das avaliações dos cargos.

Os cargos que estão dentro de uma mesma Classe são considerados cargos semelhantes em termos de importância para a empresa e terão uma mesma faixa salarial.

Mesmo sem dominar a metodologia utilizada para avaliar e classificar os cargos, os diretores da empresa (e/ou pessoas que estiverem participando desse trabalho) poderão verificar se os cargos que estão dentro de cada Classe são realmente cargos semelhantes, isto é, se são cargos que têm requisitos similares em termos de Conhecimentos, Complexidades e Responsabilidades.

Veja na página seguinte um exemplo de Classificação dos Cargos.

CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS					
Cargos	Total de Pontos	Classe	Amplitude da Classe (Pontos)		
			Início	Médio	Fim
Gerente de Vendas	886	16	827	886	950
Gerente de Produção	886				
Gerente de Manutenção	795	15	719	770	826
Gerente Financeiro	790				
Coordenador de Logística	691	14	626	670	718
Coordenador Financeiro	579	13	544	583	625
Coordenador de Produção	532	12	473	507	543
Supervisor de Vendas	532				
Supervisor da Qualidade	449	11	412	440	472
Engenheiro de Seg. Trabalho	400	10	358	383	411
Analista Financeiro Sênior	378				
Analista de RH Sênior	378				
Supervisor de Compras	350	9	306	330	357
Encarregado de Produção	350				
Analista Financeiro Pleno	317				
Analista de RH Pleno	317				
Supervisor de Almoxarifado	282	8	259	280	305
Analista Financeiro Júnior	275				
Analista de RH Júnior	275				
Técnico de Manutenção Eletrônica	241	7	219	237	258
Assistente Administrativo III	241				
Líder de Equipe de Produção	205	6	186	201	218
Mecânico de Manutenção III	205				
Eletricista de Manutenção III	205				
Técnico em Segurança do trabalho	200				
Assistente Administrativo II	200				
Motorista	173	5	159	170	185
Assistente Administrativo I	173				
Secretária	173				
Mecânico de Manutenção II	173				
Eletricista de Manutenção II	173				
Mecânico de Manutenção I	148	4	137	147	158
Auxiliar Administrativo II	148				
Eletricista de Manutenção I	148				
Auxiliar de Almoxarifado III	148				
Auxiliar de Almoxarifado II	129	3	116	124	136
Auxiliar Administrativo II	129				
Auxiliar Administrativo I	112	2	98	105	115
Auxiliar de Almoxarifado I	112				
Auxiliar de Serviços Gerais	87	1	82	89	97

5. Montagem da Tabela Salarial

Nós preparamos uma primeira versão da Tabela Salarial, também com base no padrão interno de remuneração da empresa. O padrão interno de remuneração da empresa é representado pela sua curva salarial. Utilizamos as equações da curva salarial para montar a Tabela Salarial.

Nesse momento, a diretoria e outras pessoas da empresa que estiverem participando do trabalho terão mais uma valiosa informação para facilitar seu julgamento em relação às avaliações e classificação dos cargos. Agora, além dos números das avaliações e classificação dos cargos, a diretoria da empresa terá também à sua disposição as faixas salariais de cada classe de cargos como mais uma informação relevante para suas análises.

Como resultado das análises das avaliações e classificação dos cargos e da Tabela Salarial efetuadas pela direção da empresa, alguns cargos poderão ter sua classificação alterada para cima ou para baixo.

Por exemplo, digamos que a diretoria da empresa chegou à conclusão de que um determinado cargo que está na **Classe 8** é um pouco “maior” do que os demais cargos que estão na **Classe 8**, mas é um pouco “menor” do que os cargos que estão na **Classe 10**. Nesse caso, a classificação do cargo poderá ser alterada, passando da **Classe 8** para a **Classe 9**. O contrário também pode ocorrer. Um cargo que está na **Classe 10** pode passar para a **Classe 9** e assim por diante.

A Tabela Salarial também poderá ter a sua configuração personalizada conforme as preferências da empresa. Podem ser personalizados:

A amplitude da faixa salarial. Por exemplo, 40%, 50%, 60% etc.

O número de níveis da faixa salarial. Por exemplo, 5, 6, 7, 8 níveis.

O percentual dos níveis ou “steps” da faixa salarial. Por exemplo, 5%, 6%, 7%, 8% etc.

A empresa pode até não querer uma faixa salarial com níveis, mas apenas com início, meio (ponto médio) e fim.

Qualquer que seja a opção da empresa, em termos de faixa salarial, os salários podem ter qualquer valor ao longo de toda a faixa salarial. A empresa pode definir cada salário com base no desempenho da pessoa que está no cargo, bem como em outros critérios estabelecidos pela diretoria.

Todas as características da Tabela Salarial poderão ser personalizadas para as preferências e costumes da empresa.

Após as críticas e alterações feitas pela empresa, nós montamos a Tabela Salarial final.

Veja na página seguinte um exemplo de Tabela Salarial.

O salário do nível “D” da tabela foi estabelecido substituindo-se o “x” da equação da linha de tendência pelo número de pontos do **Ponto Médio** de cada classe de cargos. Os níveis abaixo e acima do nível “D” da faixa salarial foram definidos como tendo um intervalo de 7% de um para o outro. Como as faixas salariais da tabela do exemplo têm 7 (sete) níveis, a amplitude total da faixa salarial é de aproximadamente 50%.

Nota: As faixas salariais mostradas na Tabela Salarial da página seguinte são fictícias e servem apenas como demonstração do modelo de tabela. Não devem ser utilizadas como base para comparações com os salários da sua empresa.

A relação dos cargos mostrados na Tabela Salarial é apenas uma amostra dos cargos que uma empresa industrial com faturamento de 30 milhões de dólares ao ano teria. O número real de cargos de uma empresa desse porte provavelmente seria em torno de 80 ou mais cargos.

TABELA SALARIAL - BASE: PADRÕES SALARIAIS DA EMPRESA

Cargos	Total de Pontos	Classe	Amplitude da Classe (Pontos)			FAIXA SALARIAL						
			Início	Médio	Fim	A	B	C	D	E	F	G
Gerente de Vendas	886	16	827	886	950	9.789,54	10.474,81	11.208,04	11.992,61	12.832,09	13.730,34	14.691,46
Gerente de Produção	886											
Gerente de Manutenção	795	15	719	770	826	8.314,45	8.896,46	9.519,21	10.185,56	10.898,55	11.661,45	12.477,75
Gerente Financeiro	790											
Coordenador de Logística	691	14	626	670	718	7.042,82	7.535,82	8.063,33	8.627,76	9.231,70	9.877,92	10.569,38
Coordenador Financeiro	579		544	583	625	5.936,51	6.352,06	6.796,70	7.272,47	7.781,55	8.326,26	8.909,09
Coordenador de Produção	532	12	473	507	543	4.970,07	5.317,97	5.690,23	6.088,55	6.514,74	6.970,78	7.458,73
Supervisor de Vendas	532											
Supervisor da Qualidade	449	11	412	440	472	4.118,08	4.406,34	4.714,79	5.044,82	5.397,96	5.775,81	6.180,12
Engenheiro de Seg. Trabalho	400		358	383	411	3.393,25	3.630,77	3.884,93	4.156,87	4.447,86	4.759,21	5.092,35
Analista Financeiro Sênior	378	10										
Analista de RH Sênior	378											
Supervisor de Compras	350	9	306	330	357	2.719,28	2.909,63	3.113,31	3.331,24	3.564,43	3.813,94	4.080,91
Encarregado de Produção	350											
Analista Financeiro Pleno	317	8										
Analista de RH Pleno	317											
Supervisor de Almoxarifado	282	8	259	280	305	2.079,05	2.224,58	2.380,30	2.546,92	2.725,21	2.915,97	3.120,09
Analista Financeiro Júnior	275											
Analista de RH Júnior	275	7										
Técnico de Manutenção Eletrônica	241		219	237	258	1.738,49	1.860,18	1.990,40	2.129,73	2.278,81	2.438,32	2.609,00
Assistente Administrativo III	241	6										
Líder de Equipe de Produção	205		186	201	218	1.453,37	1.555,11	1.663,96	1.780,44	1.905,07	2.038,43	2.181,12
Mecânico de Manutenção III	205	5										
Eletricista de Manutenção III	205											
Técnico em Segurança do trabalho	200	4										
Assistente Administrativo II	200											
Motorista	173	5	159	170	185	1.207,85	1.292,40	1.382,87	1.479,67	1.583,25	1.694,08	1.812,66
Assistente Administrativo I	173											
Secretária	173	4										
Mecânico de Manutenção II	173											
Eletricista de Manutenção II	173	3										
Mecânico de Manutenção I	148		137	147	158	1.025,69	1.097,49	1.174,32	1.256,52	1.344,47	1.438,59	1.539,29
Auxiliar Administrativo II	148	2										
Eletricista de Manutenção I	148											
Auxiliar de Almoxarifado III	148	1										
Auxiliar de Almoxarifado II	129		116	124	136	843,53	902,58	965,76	1.033,37	1.105,70	1.183,10	1.265,92
Auxiliar Administrativo II	129	2										
Auxiliar Administrativo I	112		98	105	115	693,05	741,57	793,48	849,02	908,45	972,04	1.040,09
Auxiliar de Almoxarifado I	112	1										
Auxiliar de Serviços Gerais	87		82	89	97			650,00	693,78	742,35	794,31	849,92