

Administração salarial, mérito e promoções *

Sob êsse título abrigam-se as informações colhidas na pesquisa a respeito dos problemas relativos à remuneração pelo trabalho prestado pelos empregados às pequenas emprêsas. A pergunta formulada lia: *Como se decide qual o salário a ser pago para determinado cargo?* O primeiro ponto de interêsse levantado nas respostas foi o de que grande número dos empresários entrevistados aparentemente não entendeu bem a pergunta e o seu conteúdo, confundindo o salário comparativo de um cargo dentro da estrutura salarial da emprêsa com o salário de um dos ocupantes de tal cargo. Em outras palavras, muitas respostas foram dadas em têrmos dos salários de João, Antônio ou José e não em têrmos do salário do cargo, por exemplo, de “soldador”. Entre muitas, esta foi típica: “O salário não depende do cargo e sim da pessoa; conhecemos palmo a palmo cada um de nossos empregados.” Sendo, em geral, o número de empregados bastante reduzido nessas emprêsas, talvez os poucos cargos sejam identificados pelos seus ocupantes, gerando-se daí a confusão observada nas respostas.

As respostas mais freqüentes, para aquêles que aparentemente entenderam com propriedade a pergunta formulada, foram:

1. Pagamos o salário mínimo para todos e por isso não temos o problema.
2. Pagamos o salário da praça.
3. Pagamos salário igual para todos.

* Êste capítulo é de autoria do Professor LAERTE LEITE CORDEIRO.

A justificativa mais comum para o salário mínimo para todos foi o de que a pequena empresa não tem condições de competir no mercado de trabalho, emprega mão-de-obra em sua maioria pouco qualificada e não tem interesse em criar desigualdades salariais que não pode amparar por falta de recursos administrativos. Além disso, não há a preocupação da discussão salarial pró aumento, eis que o Governo se encarrega de decretar anualmente o “nôvo” salário-mínimo, igual para todas as empresas. A explicação para o caso das empresas que pagam salário igual para todos os cargos ainda que não seja o mínimo é, basicamente, aquela já mencionada de evitar a inquietude salarial dos empregados através de diferenciação nos ganhos do trabalho. Talvez não seja uma observação por demais arriscada dizer-se que, à medida que a empresa cresce, mais e mais vai-se tornando difícil manter a política salarial representada nos itens 1 e 2; as atividades vão-se ampliando, as tarefas se complicam, maiores são as exigências dos cargos, cada vez mais evidentes as necessárias qualificações pessoais e a desigualdade na contribuição em cada função, até que não é possível remunerar-se de forma igual e padronizada todos os cargos mesmo dentro dos níveis mais baixos da hierarquia.

O caso mais freqüente nas respostas oferecidas ao questionário é o de que em muitas empresas se paga o salário da “praça”, isto é, o salário que, mais ou menos, as outras empresas pagam. O interesse do pesquisador dirigiu-se, nesse caso, para a maneira pela qual os administradores respondentes levantam as informações necessárias para decidir sobre os salários de suas empresas. A primeira conclusão, que não se estranha, é que a grande maioria das empresas não dispõe de meios — dinheiro e condições técnicas — para realizar uma pesquisa salarial cientificamente conduzida. Isso não quer dizer, todavia, que não realizam algum tipo de pesquisa; apenas que o processo é mais rudimentar e, provavelmente, nem sempre correto nas suas conclusões. Um dos tipos de pesquisa bastante mencionado é o da busca de informações nos jornais. Procuram-se anúncios em que se pedem candidatos para cargos equivalentes àqueles da firma interessada, verificam-se os salários, busca-se uma média razoável e esse passa a ser o salário-base para o cargo na empresa investigadora. Outro tipo de investigação bastante comum é telefonar para um amigo de outra empresa e perguntar

quanto está pagando para determinado cargo. Poder-se-ia mencionar ainda a “pesquisa” junto a entidades de classe e a observação do que se faz nas empresas grandes, como outras maneiras de determinar quanto pagam os outros a fim de que o administrador possa tomar sua decisão.

É importante lembrar, à guisa de cuidado técnico, que a maioria dos procedimentos acima mencionados pode sofrer de um defeito fundamental, que é a disparidade de conteúdo de cargos de igual título em duas ou mais empresas diferentes. Assim, o “soldador” que ganha X cruzeiros na empresa A pode realizar um trabalho mais ou menos complicado que o “soldador” da empresa B, ao qual pela “pesquisa” rudimentar se pretenda também oferecer X cruzeiros. Poderemos estar supervalorizando ou subvalorizando um cargo através de uma investigação tecnicamente imprópria.

Apenas duas das firmas cujos administradores responderam a essa pergunta dispõem de um plano de avaliação de cargos que tem como objetivo, entre outros, estabelecer um salário comparativo para todos os cargos da empresa, assim como oferecer condições de comparação técnica com o que ocorre fora da empresa. Através desse procedimento técnico de administração de pessoal descreve-se cada cargo nos seus mínimos detalhes de desempenho (o que faz, como faz, com que faz etc.); as qualificações pessoais necessárias ao eventual ocupante do cargo; e as condições gerais em que o trabalho é exercido. Isso feito, estabelece-se uma comparação entre os vários cargos em termos das dificuldades que apresentam e das qualificações que exigem, chegando-se, por fim, a uma ordenação de todos eles na qual uns são superiores aos outros. Essa ordenação é suficiente para fazer justiça salarial internamente, pois ao mais difícil se paga mais, ao menos difícil menos, em termos de contribuição comparativa, medida tecnicamente e passível de ser explicada a qualquer um, empregado ou líder sindical. Não fôsse pelo fato de que cada empresa é apenas uma pequena parte do mercado de trabalho total e não haveria razão para o administrador preocupar-se com a influência do nível salarial do mundo exterior sobre a estrutura de remuneração de sua empresa. Se o soldador que ganha X em nossa empresa resolver sair para trabalhar noutra empresa, três coisas podem acontecer: “ganhará o mesmo, ganhará menos ou ganhará mais.”

Em outras palavras, o salário que é justo em relação aos demais da estrutura interna da empresa pode estar em completo desacôrdo com o salário que se paga na praça para o mesmo cargo. Há, então, que buscar informações relativas ao salário lá fora, para que se possa fazer justiça interna sem perder contato com a realidade prática. Um procedimento simples que pode ser recomendado nessa pesquisa salarial é o de tomar da descrição do cargo na empresa pesquisadora e procurar outras firmas que usam a especialidade, em nossa vizinhança, para verificar quanto se paga para o cargo cujas funções vão descritas em detalhe. A vantagem do procedimento é a de que quando o informante oferece sua resposta há boa segurança de que estamos ambos nos referindo ao mesmo cargo, independentemente do título. Saberemos, então, que quem executa as tarefas *A*, *B*, *C* etc. e que em nossa empresa ganha *X* cruzeiros por hora, se chama “sapateiro” na empresa I, “artesão” na empresa II, “modelador” na empresa III e assim por diante, ganhando diferentes salários. De posse das informações salariais agora presumivelmente corretas, procuramos tirar uma média e comparar essa média com os nossos salários para os cargos de funções semelhantes àquelas pesquisadas. A correção das eventuais diferenças será matéria da ação administrativa da direção da empresa, que só agora dispõe de dados informativos corretos sobre os quais assentar sua decisão.

É importante lembrar que o que vai exposto nessa breve investida no campo das técnicas de pessoal representa apenas uma versão simplificada de procedimentos apresentados em profundidade em bons compêndios sobre a matéria.

Como última observação a respeito das respostas a essa pergunta cabe a de que muitos dos entrevistados manifestaram que suas empresas pagam ou procuram pagar mais do que a média da região ou da praça. É curioso, por outro lado, notar que não há nenhum processo de averiguação comparativa, a não ser aqueles já mencionados, bastante rudimentares. Valeria a pena que esses administradores procurassem verificar se realmente têm condições de fazer essa afirmativa, muitas vezes perigosa para a política de pessoal da pequena empresa.

Para concluir, devemos concordar em que quanto menor a empresa tanto maiores as dificuldades em adotar procedimentos técni-

cos mais adequados, mesmo quando sugeridos em suas formas menos sofisticadas. Acreditamos, todavia, que, alertado o pequeno empresário para as inovações técnicas já hoje à disposição da administração, ele as adotará, ajustando-as às condições e peculiaridades de sua organização.

INCENTIVOS

Os resultados da pesquisa informam que a maioria das empresas investigadas dispõe de algum tipo de incentivo salarial, variando na espécie e na atribuição entre as diversas categorias funcionais existentes. Assim, foram mencionados incentivos oferecidos a vendedores, mestres, operários e motoristas, incentivos individuais e incentivos grupais, e assim por diante. Entre os vários tipos mencionados vale lembrar a porcentagem sobre o faturamento da empresa como o mais comum e freqüente nas respostas. O prêmio anual aos melhores vendedores, baseado nas médias das comissões recebidas, foi outro esquema suscitado. O incentivo de produção assentado na superação de tempos-padrões tecnicamente determinados foi mencionado apenas esparsamente, inexistindo, certamente, na grande maioria das empresas pesquisadas. A explicação para o fato é talvez a de que essas firmas de menores condições financeiras e técnico-administrativas não têm possibilidade de realizar estudos de tempos e movimentos nas operações da produção, que venham a permitir a determinação de tempos-padrões e a elaboração de sistemas de incentivo salarial mais complexos e eficientes.

Como curiosidade entre os vários tipos de incentivos mencionados anotamos os seguintes: (a) o incentivo dado a motoristas e computado em termos de quilometragem sem acidentes e boa conservação do motor; (b) o salário-extra "surpresa" quando por um período largo as vendas são extremamente boas; e (c) o incentivo grupal correspondente a mais ou menos 10% da folha, que é dado ao mestre da seção para que distribua de acordo com os seus critérios de mérito de cada subordinado.

Entre as respostas daqueles administradores cujas empresas não dispõem, atualmente, de nenhum plano de incentivo salarial, apareceram como razões para essa situação, entre outras, as seguintes:

(a) no caso da produção há um risco muito grande, pois a empresa pequena não tem condições de arcar com um processo de controle de qualidade que assegure uma produção adequada em relação ao desejo dos operários de ganhar mais dinheiro através do incentivo; (b) criam-se problemas de difícil solução no que respeita à remuneração, pois a pequena empresa trabalha sempre num mercado difícil e por vezes instável. Assim, quando cai a solicitação da freguesia há necessidade de diminuir a produção, a suspender ou impedir o incentivo e a, indiretamente, diminuir o total de cruzeiros no envelope de pagamento do pessoal, por vezes já acostumados a receber o “extra” no dia marcado.

A despeito das respostas na maior parte positivas quanto à existência de incentivos salariais nas empresas pesquisadas, deve-se cuidar para que os dados colhidos sejam oferecidos de forma completa e clara em todos os detalhes. Assim, cabe observar que na resposta a essa pergunta os informantes mencionaram todos os tipos de remuneração em dinheiro — que não o salário “sêco” — por mais excepcionais que os casos sejam em relação à política de compensação financeira a empregados. Assim, foram incluídas as gratificações anuais, os bônus eventuais, as comissões etc. Se, por outro lado, tomássemos o significado da pergunta no seu sentido mais técnico e especialmente ligado às tarefas da produção, provavelmente o número de respostas positivas seria bastante mais reduzido.

“VALES”

Respondendo à pergunta: *Costuma fazer adiantamentos (“vales”) aos empregados? Porquê e como o faz?*, a grande maioria dos entrevistados manifestou-se afirmativamente. Pelo que foi possível apurar através da análise do conjunto de respostas é, sem dúvida alguma, tradição já firmada na pequena indústria brasileira a concessão do chamado “vale” aos empregados. Não cremos ser necessário conceituar ou definir em maiores detalhes esse instrumento da administração salarial das empresas, a não ser para lembrá-lo como um adiantamento em cruzeiros que se faz sobre o salário do empregado. Mais importante, porém, do que elaborar sobre o significado, parece-nos relevante buscar, nos resultados da pesquisa, as razões pelas quais esse “vale” é atribuído aos empregados. Normal-

mente a expectativa seria a de que os empregados vivessem com o salário recebido no início do mês sem criar maiores problemas financeiros para as empresas e sem maiores dificuldades pessoais. Todavia, o fato de que “sem o ‘vale’ os empregados não se agüentam” e, mais do que isso, o fato de que “o ‘vale’ já é tradição” e por isso expectativa natural dos empregados das pequenas empresas, apareceram como as justificativas mais comuns para essa ação administrativa.

Apurado o fato de que a grande maioria entrevistada dá o “vale” e conhecidas as razões fundamentais desse procedimento, resta-nos mencionar as várias maneiras pelas quais o processo ocorre: em primeiro lugar cabe lembrar que em todos os casos nenhuma empresa dá um “vale” maior do que a importância correspondente ao salário já vencido até a data da concessão. A maior porcentagem encontrada nesse sentido foi “até 90% do que já ganhou”. O dia certo, já conhecido dos empregados, é também um dado comum a muitas das empresas participantes. Esses procedimentos necessários são, todavia, bastante contundentes para a administração de muitas das pequenas empresas. A administração financeira, no que se refere tanto à previsão quanto à provisão de fundos, fica bastante comprometida; o processo administrativo integrado se conturba pela falta de possibilidades de um planejamento total mais preciso. Na tentativa de solucionar esse problema, grande número de respondentes estava — ao tempo da pesquisa — estudando a possibilidade do salário quinzenal e até mesmo semanal. Cabe observar, todavia, que, se por um lado o pagamento parcelado soluciona o problema do “vale” porque deixa de tornar-se um imprevisto ao longo do período e passa a ser uma constante passível de previsão e planejamento, por outro lado cria solicitações administrativas que a pequena empresa industrial nem sempre pode suportar. Um dos entrevistados relatou sua odisséia quanto aos “vales” e ao pagamento parcelado, mencionando que sua empresa decidiu pagar semanalmente e o fez por algum tempo; chegou posteriormente à conclusão de que voltaria ao sistema do pagamento mensal com os “vales” intermediários em face do aumento dos serviços burocráticos e das despesas decorrentes do novo processo de remuneração. Ficamos, em resumo, com que o vale é tradição, é expectativa do operário da

pequena empresa (principalmente), é razão de periódica “dor de cabeça” do administrador e que, apesar dos problemas, as empresas continuam mantendo o sistema, embora buscando outras soluções administrativamente mais adequadas.

MÉRITO E PROMOÇÕES

A pergunta formulada com respeito a êsse tópico, foi: *Como se avalia o merecimento individual dos empregados e como são feitas as promoções de empregado a chefe?* As respostas mais freqüentes à primeira parte da pergunta foram “ôlho clínico”, “observação pessoal” e “convívio diário”. Os fatores da avaliação nesse julgamento comparativo a partir do dia-a-dia foram esforço físico e produção anotada. Curiosamente, houve um caso apenas, entre as centenas de respondentes, em que se mencionou a antigüidade como fator de merecimento individual. Anotamos também a existência de grande receio nos empresários respondentes pelos problemas que viriam a ser criados se uma sistemática de avaliação do mérito viesse a ser implantada. Respostas típicas foram: “Não convém diferenciar os empregados a partir de um sistema cuja eficácia não podemos comprovar”; “Tentamos algo assim, mas tivemos dificuldades na relação mestre-operário”; “Na pequena empresa o grupo humano é pequeno; por isso a diferenciação viria a criar problemas de relacionamento entre os homens”.

Não há, pois, a avaliação do mérito tal como se pode conceber êsse instrumento de administração de pessoal em empresas de maior vulto. Inexiste uma sistemática, o julgamento é eminentemente subjetivo, — quando feito — não há formulários, notas e pesos. Aliás, um dos respondentes chegou a declarar uma tentativa frustrada no passado, agora já abandonada. Isso, todavia, não quer dizer que não haja qualquer tipo de avaliação. Seja a decisão do dono ou do mestre, êste ou aquêle empregado recebem sempre um quinhão maior de recompensa, ainda que não necessariamente num diferencial de salário, a partir de seu maior ou menor esforço, dedicação, iniciativa, engenho e por aí afora. A diferença fundamental entre a pequena e a grande empresa no que se refere à apuração do mérito individual está em que esta, por possuir condições ad-

ministrativas e financeiras em geral mais adequadas, pode permitir-se o estabelecimento de uma sistemática que tende a tornar mais objetivo e imparcial o julgamento comparativo e aquela, não gozando das mesmas possibilidades, fica com a avaliação subjetiva, mais sujeita a parcialidades e vícios humanos. Deve-se recordar, todavia, que a maioria das grandes empresas brasileiras não dispõem de um sistema de avaliação de mérito, justificando tal fato nas dificuldades de implantação e execução adequada de tal técnica de pessoal. E, sendo assim, talvez a pequena empresa esteja ainda melhor do que a grande, pois o avaliador se encontra mais próximo do avaliado, militando nas lides diuturnas, muitas vezes, ombro a ombro com o mesmo.

Se alguma recomendação devesse ser produzida ao se considerarem os dados colhidos na pesquisa, lembraríamos que (a) antiguidade não é fator de mérito; (b) o julgamento exclusivamente subjetivo é perigoso pelos vícios que incorpora; (c) no dia-a-dia da pequena empresa a avaliação ocorre, ainda que desapercibida; e (d) nem sempre o “ôlho clínico” funciona e injustiças podem ser cometidas com prejuízo para o moral dos empregados e sacrifício da organização.

Quanto às promoções, parte segunda da pergunta formulada, pudemos apurar que raramente ocorrem. Geralmente, quando é preciso um supervisor, esse é trazido de fora da empresa para ocupar a posição. Nas empresas menores a tendência anotada é a de não ter mestres ou chefes. Em geral um dos empregados antigos é encarregado informalmente e sua autoridade de decisões é nula. Sua condição, na realidade, é a de um colega que, além de trabalhar como qualquer outro, olha as coisas para o dono. Por sua vez, o dono está quase sempre ao lado dos empregados, a braços com os problemas de execução dos limitados planos da pequena empresa. Mais do que isso, a hierarquia achatada não tem lugar para um mestre ou chefe. O encarregado é, então, a solução. Como já vimos, os participantes das mesas-redondas realizadas na pesquisa abordaram extensivamente o problema referente ao “trampolim” que é a pequena empresa. O empregado chega cru, aprende, adquire a versatilidade que a pequena organização lhe dá e muda de emprego, buscando a grande empresa, que lhe oferece sempre con-

dições gerais mais adequadas. Assim, há várias limitações no que se refere às promoções à chefia nas empresas menores: a hierarquia que, em si, já limita o espaço necessário, a emigração dos bons empregados que poderiam, eventualmente, merecer as promoções, e a qualidade insuficiente dos que ficam, aos quais, em geral, não se pode permitir muito mais do que “tomar conta” do trabalho.