

A natureza e o alcance da “curva de maturidade”

O artigo procura colocar como ponto de reflexão a abordagem da “Curva de Maturidade” ou “Curva de Carreira” na Administração de Salários para cargos profissionais. A abordagem tradicional da Avaliação de Cargos e Administração Salarial representada pelos sistemas de: Pontos, Comparação de Fatores, Graus Pré-Determinados e Escalonamento, remuneram o empregado pelo “conteúdo” do cargo que ele ocupa. A construção da estrutura salarial e a sistemática de fixação do salário é delineada em etapas metodológicas. A exemplo de outros métodos desenvolvidos no âmbito da Administração Salarial, a “Curva de Carreira” ou “Curva de Maturidade” tem os seus opositores e defensores. Uma síntese das funções e disfunções dirigidas ao sistema finaliza o trabalho apresentado.

Benedito Antonio Demarchi

Bacharel em Administração de Empresas
pela Universidade Mackenzie
Professor de Administração
de Pessoal no Centro
Educativo do Bradesco
Gerente de Cargos, Salários
e Relações Trabalhistas da
Campanha de Tecnologia de
Saneamento Ambiental – CETESB.

APRESENTAÇÃO

A finalidade da Administração de Cargos e Salários é desenvolver, implantar e manter um adequado sistema de compensação, dotando a empresa de uma estrutura de cargos e salários, a melhor e a mais avançada possível do ponto de vista do equilíbrio interno e externo.

Vamos começar com os Sistemas tradicionais, aqueles que contêm as seguintes etapas metodológicas: objetivos da alta direção, comunicação aos empregados, análise e descrição de cargos, determinação do número de planos de avaliação necessária, escolha de sistemas de avaliação adequados para a empresa, ponderação de fatores segundo equações de regressão múltipla, validação dos resultados, elaboração do manual de avaliação de cargos, pesquisa salarial, estruturas salariais, custo, implantação e manutenção da política salarial da empresa.

O sistema de "Pontos", é sem dúvida, o método de avaliação de cargos que tem ocupado grande preferência na generalidade dos vários tipos de organizações empresariais. Atribui-se a Merrill R. Lott, o desenvolvimento do primeiro método de avaliação por "Pontos". Seu plano foi mostrado em um artigo publicado em maio de 1925. Ainda que nos anos seguintes tenham sido efetuadas muitas mudanças, principalmente no campo estatístico, a maior parte dos planos de avaliação atualmente em uso, derivam de sua idéia original de decompor o trabalho em seus componentes, assinalando um valor em pontos a cada parte. Além do sistema de "pontos" temos também o sistema quantitativo, que é o de "Comparação de Fatores", e o não quantitativo, que envolve o de "Escalonamento" e o de "Graus Pré-Determinados".

Estes planos remuneram o empregado pelo conteúdo do cargo que ocupa. Cobrem supervisão, gerência, horistas, mensalistas, mas naturalmente, a discussão aqui focaliza a sua aplicação para as posições dos profissionais. Quase todos os administradores salariais concordam que os profissionais são "diferentes", embora, provavelmente, não haja outro grupo de empregados sobre o qual haja tão pouca concordância quando se chega à questão de sua compensação salarial. Na realidade, não são os profissionais que são "diferentes" e sim os cargos por eles ocupados é que são diferentes dos cargos dos horistas, mensalistas, gerências etc.

Nas classificações correntes são considerados cargos profissionais aqueles que, sem envolverem atribuições gerenciais e de comando, mostram as características abaixo relacionadas:

- requerem formação de nível universitário ou certificado provisionamento, embora também alguns cargos mensalistas também o exijam;
- Atuam no campo da investigação científica, bem como realizam atividades de pesquisa e desenvolvimento:
- a) desenvolvendo novos produtos e/ou serviços;
- b) melhorando produtos e/ou serviços existentes;
- c) promovendo conhecimentos e descobertas;
- d) melhorando processos de produção, incluindo redução de custos e aprimoramento de produto e/ou serviços;

- e) descobrindo novas finalidades para produtos e/ou serviços existentes;
- f) descobrindo aplicações para subprodutos ou resíduos;
- g) estudando e analisando produtos e/ou serviços de firmas concorrentes;
- h) criando serviços técnicos e de assessorias para os departamentos funcionais na organização;
- As expectativas organizacionais sem especificar, necessariamente, formação superior, requer experiência e trabalho original e criativo, implicando em inovações e outras características de natureza semelhante;
- Possuem tipicamente uma ampla variedade de descrição de métodos utilizados nos problemas de ordem técnica, econômica, social, industrial e organizacional, implicando em razoável liberdade na escolha e programação dos trabalhos, envolvendo o "que fazer" e "como será feito"
- As tarefas e o nível do trabalho exercido implicam, essencialmente, em contribuição individual. É tangível o toque pessoal e a marca da individualidade no trabalho desenvolvido, pois os fatores-chaves de seus cargos são o conhecimento e o talento.

A qualidade imponderável de conhecimento que um profissional pode oferecer para a empresa, torna-se extremamente complexa à avaliação de sua contribuição à operação desta empresa.

A partir desses elementos, verifica-se que o processo de estruturação salarial com base no "conteúdo", torna-se inadequado para os cargos profissionais, pelo fato do ocupante exercer grande influência na determinação do próprio conteúdo do cargo.

Em seu notável trabalho, "Administração de Salários para Profissionais", o Prof. Gilnei M. Teixeira, acentua que "associada a este fator preponderante, a aplicação de uma série de instrumentos e critérios igualmente impróprios tem contribuído para uma inflexibilidade, destacando-se:

- a constituição de cargos altamente especializados que, além de tirarem da empresa a flexibilidade na utilização do profissional, limitam a liberação do seu potencial e a realização de sua capacidade;
- a consideração de diferenças insignificantes no valor relativo do cargo, inexistentes na situação de trabalho e resultante da aplicação de instrumentos de avaliação de cargos inadequados;
- os limites rígidos de faixas salariais, cuja amplitude tem sido dissociada do tempo ideal em que o empregado deve permanecer no cargo, para se desenvolver e galgar um posto superior;
- aumentos iguais e nos mesmos intervalos de tempo a empregados de diferentes desempenhos e contribuições, o que tem conduzido ao procedimento de se igualar por baixo;
- alienação do gerente do processo de classificação funcional e progresso salarial do empregado, transferindo tal autoridade a normas rígidas, insensíveis às diferenças individuais de qualificação e outras. Ele aponta em seu trabalho, três traços básicos que atualmente caracterizam os profissionais, como um grupo. São eles:

Crescente mobilidade ocupacional

Ao contrário da estabilidade perseguida pelos profissionais em épocas anteriores, os profissionais de hoje caracterizam-se por uma acentuada mobilidade ocupacional. Na busca de seus objetivos, os profissionais não se condicionam, como anteriormente, aos limites de uma determinada empresa, ou região. Vale ressaltar que a influência do FGTS no conceito da estabilidade tornou praticamente sem sentido esse dispositivo legal como elemento de fixação profissional.

A despeito dessa acentuada mobilidade ocupacional, as práticas tradicionais de Administração Salarial continuam se apegando excessivamente à coerência interna dos salários, em detrimento da coerência externa ditada pelo mercado de trabalho.

O resultado é o enfraquecimento da posição competitiva da empresa, o que tem acentuado mais e mais a mobilidade profissional. Vale ressaltar que neste momento de crise em que vivemos, esta mobilidade está refreada, mas este fato não invalida esta característica marcante dos profissionais.

Abertura

“Como um grupo, os profissionais atuais esperam da empresa um clima de abertura, em que possam tomar conhecimento amplo do processo decisório que lhes afete”

A respeito desse aspecto, nas últimas eleições, um partido político distribuiu um documento intitulado **“A Engenharia Nacional está em Crise”**, onde uma de suas propostas era o “Estabelecimento de um plano de carreira profissional nas empresas estatais que levasse em conta a experiência e a qualificação dos Profissionais”. Exemplificando, podemos citar os movimentos existentes nas diversas empresas estatais propugnando por participação na fixação dos objetivos das mencionadas organizações.

Progresso funcional e profissional

Neste ponto, enquanto boa parte das empresas visualiza o profissional como mais um dos diversos ocupantes dos cargos, este se considera, além de empregado, um detentor de uma profissão com responsabilidade e necessidades que extrapolam os limites da instituição em que trabalha.

Em decorrência dessa posição, as empresas têm atuado, quase que sistematicamente, ao nível do progresso funcional, preocupando-se com o problema simplesmente em termos de promoção funcional e aumento por mérito. Poucas são as empresas que têm atuado no sentido de formular programas que favoreçam o progresso profissional em termos de: oportunidade de escrever e publicar trabalhos, participação em associação profissional e congressos, oportunidade para estudos de pós graduação etc.

A análise crítica anteriormente enunciada, bem como o caráter especial do trabalho dos profissionais, juntamente com as considerações sobre suas motivações e aspirações especiais, tem conduzido a um desenvolvimento de uma variedade de sistemas de

Administração de Salários, todos presumivelmente, para reduzir os aspectos críticos já mencionados e ao mesmo tempo talhados para suas especificações fora de rotina.

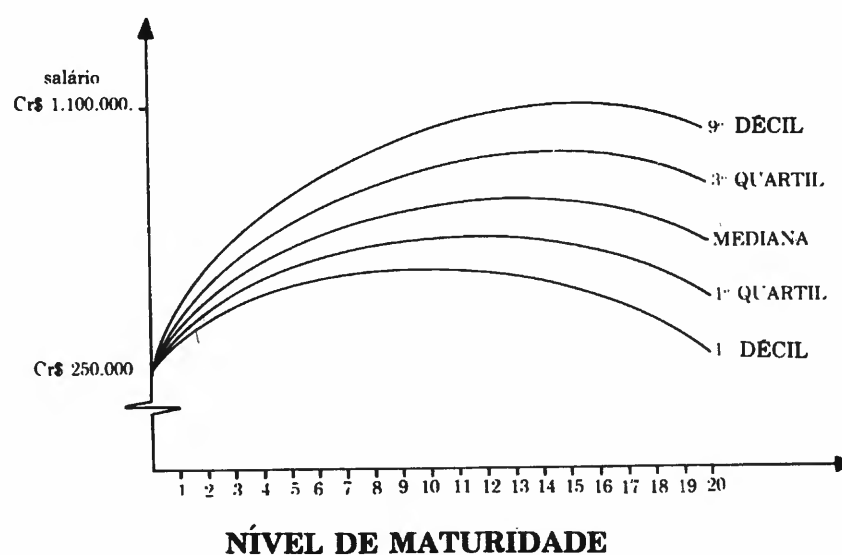
Dentre os vários sistemas existentes, um foi escolhido para descrição e análise: a “Curva de Maturidade” também conhecida como “Curva de Carreira”. Historicamente, a metodologia foi oriunda de uma abordagem usada pelos Laboratórios de Telefones Bell, nos meados de 1930. Posteriormente, a técnica foi refinada em 1940, em alto grau, em Los Alamos.

Se atentarmos para as datas históricas, constataremos que foi necessário o desenvolvimento de uma nova técnica em 1930, presumindo-se que o sistema de Pontos não atendesse aos objetivos da Administração Salarial para os cargos profissionais.

A “Curva de Maturidade” ou “Curva de Carreira” não faz referência direta às responsabilidades da posição ou atribuições específicas; pelo contrário, sua suposição fundamental é de que o empregado profissional é uma “Fonte Produtiva”, cuja contribuição aumenta com a maturidade profissional, com a taxa de aumento dependendo de sua habilidade inata e tendências (já manifestadas pelo desempenho) e o montante de treinamento que a ele foi dado.

Também é oportuno lembrar que as organizações são constituídas por pessoas e a melhor organização teórica irá falhar, se as pessoas forem negativamente motivadas.

Um exemplo hipotético da “Curva de Maturidade” ou “Curva de Carreira” é mostrado a seguir:



Por pressuposto básico as “Curvas de Maturidade” ou “Curvas de Carreira” são regressivas e não progressivas, o que reflete, principalmente, o fato que as mencionadas curvas se aplicam, em geral, somente aos profissionais e não aos supervisores, gerentes etc..

A “Curva de Carreira” ou “Curva de Maturidade” é um instrumento bastante adequado para tratamento salarial dos cargos profissionais, permitindo a elaboração de estruturas-salariais individualizadas, fundamentando-se na interação de três variáveis:

- salários correntes no mercado;
- maturidade profissional; e
- desempenho individual.

Quanto ao primeiro item é oportuno lembrar que, para captar os salários correntes no mercado, é necessário que a pesquisa seja desenvolvida em consonância com a metodologia do sistema.

É interessante lembrar que os processos tradicionais de pesquisa, enfatizando o relacionamento salário e frequência não se ajustam perfeitamente aos cargos profissionais, pois neles há uma tendência de estreitamento entre as atribuições do cargo e seus ocupantes, tornando válida a colocação de que, nesse nível de especialização é “o homem que faz o cargo”

A pesquisa tradicional ao revelar que, por exemplo, o salário médio de um engenheiro é de Cr\$ 420.000 pouco subsídio traz ao especialista de cargos e salários, pois há carência de informações sobre o nível de maturidade e grau de desempenho do ocupante. Ao lado disso, outro inconveniente originário da metodologia tradicional diz respeito à identificação dos cargos, pois as empresas, além de titulação própria, expressam as carreiras profissionais em estágios diferentes. Assim, a título de ilustração, a atividade de Economia numa empresa pode ser representada pelos cargos de Economista I e II e noutra por Economista **Trainee**, Auxiliar, Pleno e Especialista. E essa problemática ligada a identificação é ainda agravada pelo fato de as amplitudes de maturidade, para cada cargo, serem diferentes em cada empresa.

Quanto ao segundo item “maturidade profissional”, é o conjunto de elementos que caracteriza e dimensiona a bagagem profissional adquirida, tanto no contexto interno como no externo, e a ser aplicada em atividades profissionais da empresa. A natureza e o nível da “maturidade profissional”, conforme já vimos, é que preponderam na configuração do cargo. Embora não comportando descrição padronizada de conteúdo, aos cargos profissionais correspondem atribuições básicas, definidas pela empresa.

Para isso é muito importante que todos os profissionais enviem “periodicamente” à unidade de Recursos Humanos uma cópia de **curriculum vitae**, contendo todas as informações necessárias a um completo julgamento. A avaliação global deverá ser confirmada e aceita pela alta Direção, responsável pela política administrativa e salarial.

Quanto ao terceiro item – desempenho individual – um elemento primordial no êxito do “método” reside na adoção de um sistema de avaliação de desempenho realmente eficaz. Mas, quanto à filosofia de avaliação de desempenho, acreditamos, que a avaliação não deve relacionar-se diretamente a política salarial. É evidente que a ascensão funcional do profissional e, conseqüentemente, seu nível salarial estarão associados ao desempenho; no entanto, não é recomendável que decisões de ordem salarial fiquem associadas diretamente à avaliação de desempenho; épocas diferentes devem ser utilizadas para uma e outra atividade. Além do mais, deve-se realçar que a fixação salarial não é dependente apenas do desempenho profissional, sendo influenciada fortemente pela situação do mercado de trabalho e pelo nível de maturidade.

Em termos operacionais, na abordagem da “Curva de Maturidade”, o principal passo é a obtenção ou a derivação de uma família de curvas em que os salários são plotados contra níveis de maturidade e traçados com base em separatrizes estatísticas calculadas por modelagem estatística e que tem por objeti-

vo básico a consideração das diferenças individuais de maturidade e desempenho.

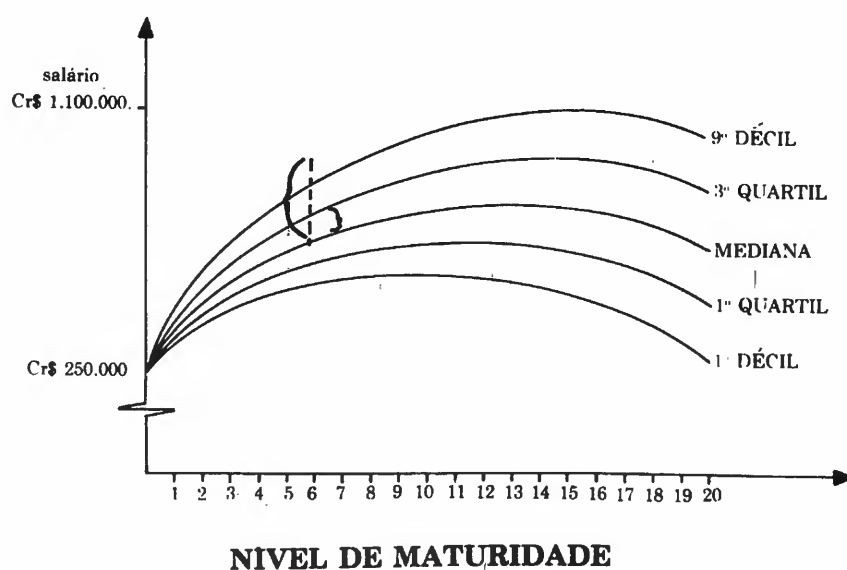
A “Curva da Maturidade” funciona, assim, como um conjunto de faixas de salários que, de um ponto de vista operacional substitui a estrutura de salário. As amplitudes em cada classe de maturidade correspondem à distância entre as curvas relativas às separatrizes externas.

A sistemática de fixação do salário, com base na “Curva da Maturidade”, pode ser assim descrita: como primeiro passo, determina-se, através da análise do **curriculum vitae** de cada profissional, a faixa de maturidade que lhe deve corresponder; 4,7, 10 etc.. No segundo passo, determina-se pela consideração do desempenho individual a curva aplicável ao empregado. Por exemplo, na curva hipotética apresentada para o empregado situado na categoria excepcional corresponderia a curva relativa ao 9º Décil; para o empregado considerado no grupo excelente, a curva correspondente ao 3º Quartil, e assim consecutivamente.

A seguir situando-se na curva correspondente ao desempenho o ponto referente à maturidade do empregado, localiza-se o salário a ser-lhe fixado. Em seguida, a progressão salarial do empregado é baseada na consideração de sua **performance**, dentro de seu grau de maturidade. Como os dois elementos básicos considerados – maturidade e desempenho – variam no tempo, o impulso salarial do empregado resultará de:

- aumento de salários decorrentes da simples mudança de grau de maturidade, quando o empregado permanece na mesma categoria de desempenho. Nesta hipótese, o empregado é apenas deslocado para o salário superior na mesma curva em que se encontra localizado;
- aumento de salário decorrente de mudanças do grau de maturidade com melhoria na categoria de desempenho, hipótese em que o empregado muda de faixa e de curva, recebendo, naturalmente, aumento superior ao da situação acima descrita.

O gráfico a seguir ilustra, numa “Curva de Maturidade” hipotética, as duas situações de aumento de salários para dois profissionais que em 1982 com 5 no nível de maturidade, foram situados na categoria de desempenho correspondente a excelente e que no corrente ano se colocaram um na mesma categoria e subindo outro para a de excepcional.



Nos casos de mudança para baixo da categoria de desempenho, face à não possibilidade legal de redução salarial, o empregado é mantido na posição salarial em que se encontra, não recebendo, portanto, nem mesmo o aumento de salários decorrentes da mudança do grau de maturidade. A partir desse momento, o seu progresso salarial é feito em relação à sua nova faixa de maturidade – faixa anterior – somente voltando à outra faixa, após classificação na categoria mais elevada.

A atualização das Curvas Salariais é feita pela consideração conjunta das variáveis – preços ao consumidor e mercado de salários – Como a maioria dos processos desenvolvidos no campo da Administração Salarial a “Curva da Maturidade” apresenta funções e disfunções. Uma síntese pode ser assim apresentada:

- O Sistema permite uma grande flexibilidade na utilização de recursos humanos, pois à medida que não requer a descrição do cargo, não impõe limites rígidos de atribuições. As instituições que trabalham com a chamada estrutura matricial podem desenvolver seus projetos com a flexibilidade que lhes é necessária.
- O Sistema tem tido maior aceitação por parte dos profissionais, principalmente quando divulgado, facilitando o entendimento por parte dos mesmos quanto aos critérios utilizados para fixação dos salários.
- Assegura a progressão salarial sem a limitação estática das faixas salariais elaboradas para cargos, muitas vezes, de conteúdo nebuloso.
- Mantém o objetivo da Administração Salarial conhecido como “Equilíbrio Externo dos Salários”, pois o seu posicionamento competitivo é determinado na sua essencialidade pelo comportamento do mercado.
- É de difícil aplicação a profissionais novos ou sem tradição formada no mercado de trabalho.
- Desenvolvendo-se uma estrutura salarial separada para os profissionais, existe o problema de integrar esta estrutura com as demais existentes na empresa. Se isso não ocorrer, poderá haver conflito no objetivo da Administração Salarial, conhecido como “Equilíbrio Interno dos Salários”
- É muito difícil situar o profissional na Curva de Maturidade adequada. Se essa colocação não for efetuada convenientemente, todo o processo pode ser convertido numa mera racionalização de

aumentos pré-determinados, tais como: antigüidade, tempo de serviço etc.

- Alguns profissionais são bastante conhecidos e altamente respeitados e podem realizar uma contribuição pessoal tão importante, que seu valor desafia todo e qualquer sistema de compensação salarial.
- Devido à maior complexidade, à natureza individualizada e às múltiplas considerações intangíveis dos cargos profissionais, os resultados de sua avaliação são, indubitavelmente, menos precisos que os outros tipos de cargos.

A UTILIZAÇÃO DAS CURVAS DE MATURIDADE

- O uso mais comum é para guiar a atividade salarial para a divisão ocupacional de cargos profissionais.
- Existem organizações que, apesar de utilizarem outros sistemas de avaliação de cargos, desenvolvem “Curvas Internas de Maturidade” para determinarem sua posição competitiva.
- Outras usam as curvas para decidir sobre os aumentos salariais, através de mensuração do crescimento ano-a-ano, resultante da adição de um nível de maturidade na curva mais o movimento ascendente das curvas devido aos fatores inflacionários; calculado a média de seus movimentos e determinado estatisticamente o seu valor pelo número de profissionais da organização para cada nível de maturidade.

Ainda que os aspectos conceituais e metodológicos da “Curva da Maturidade” tragam “algumas complicações” à Administração de Salários, sua utilização resulta em aspectos vitais para a adequada compensação e motivação dos empregados profissionais. Por outro lado, proporcionam importante oportunidade para um melhor aproveitamento do talento profissional dentro da empresa.

Numa abordagem mais ampla, o progresso de uma nação relaciona-se com os níveis gerais de educação e especialização da totalidade da população de um país; está, porém, ainda mais intimamente vinculado ao desenvolvimento de seus recursos humanos estratégicos ou de alto nível.

A escolha da “Curva de Maturidade”, bem como de qualquer outra tecnologia de cargos e salários, é matéria que deve ser decidida pela análise dos objetivos, das características e, principalmente nos dias atuais, dos recursos que cada organização dispõe.

BIBLIOGRAFIA:

HARBISON, Frederick H. – *Recursos humanos para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro, FGV, 1965.

LANHAM, E. – *Valuación de puestos*. México, Companhia Editorial Continental S.A., 1972.

LEITÃO, Mauro Faber de Freitas – *Avaliação de pessoal em*

Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento – Revista de Administração – FEA/USP, jul./set. 1979.

SIBSON, Robert E. – *Wages and salaries*. E.U.A., AMA, 1967.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão – *Administração de salários para profissionais* –

PETROBRÁS. Rio de Janeiro. *Boletim de Desenvolvimento de Pessoal*, abr./jun. 1975.

ZIMPECK, Beverly Gleen – *Administração de salários*. Rio de Janeiro, Ceplon, 1971.

BERTERO, C. O. – O contexto cultural das organizações, in *Estudos e pesquisas CEBRAE*, 1, 1980.

DA MATTA, R. A. - *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro, Zahar, 1981.

HIRATA, H. - Changement technologique et participation des travailleurs: le cercle de controle de qualité (CCQ) au Japon. *Seminaire CEBRAP - CEDEC - DIEESE*, 1982.

JOLIVET, M. - Le mythe de l'université au Japon et l'emploi. *Critique*, Paris, Editions de Minuit, 1983.

MOUZELIS, N. P. - *Oganización y burocracia*. Barcelona. Ediciones Península, 1975.

NASCIMENTO, K. T. - Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a expe-

riência federal brasileira. *RAP*, 1, 1º semestre 1967.

NASCIMENTO, K. T. - Prefácio, in: Vieira, Astério Dardeau. *O Processo decisório no serviço de pessoal*. Rio de Janeiro, FGV, 1968.

OLIVEIRA, G. A. - A burocracia weberiana e a administração federal brasileira. *RAP*, 4(2):47-68, 1970.

OUCHI, W. - *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. S. P., Fundo Educativo Brasileiro, 1981.

RAMOS, A. G. - *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial de administração*. Rio de Janeiro, FGV, 1966.

RODRIGUES, S.B. & R.C.R. de Sá - Estrutura Organizacional Brasileira: aplicação do Modelo de Aston e implicações metodológicas. *VII Encontro da ANPAD*, João Pessoa, 1983.

ROSEN, B. C. - The achievement syndrome and economic growth in Brasil. *Social forces*. 42(3), 1964.

SATO, K. - Les syndicats japonais et l'offensive de printemps - "shunto". *Critique*. Paris, Editions de Minuit, 1983.

TSUKAMOTO, Y. - O processo decisório empresarial no Japão. *RAE*. Rio de Janeiro, 20(4):73-77, out./dez. 1980.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo