

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO: A ÓTICA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS¹

Dayane Cristiane Sell Avezani²

Tatiana Dornelas de Oliveira³

RESUMO

O presente artigo discorre sobre a ferramenta de cargos e salários, abordando todas as suas etapas, mostrando como é a sua atuação dentro da organização. Essa pesquisa visa exibir todos seus benefícios para os colaboradores e, principalmente, para a empresa que a aderir como ferramenta base para uma gestão estratégica pessoal. A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa precedeu de doutrinas de autores especializados na área de gestão de pessoas e principalmente na ferramenta estratégica dissertada. Por meio de uma pesquisa de campo, realizada com a coordenadora de Departamento Pessoal de uma indústria gráfica de Juiz de Fora/MG, foram analisadas e discutidas informações acerca da ferramenta. Os resultados encontrados no trabalho foram equivalentes aos esperados, visto que foi possível enxergar que quando implantado corretamente, a ferramenta de cargos e salários consegue trazer muitos benefícios para a empresa. Dentre eles, é possível citar, por exemplo, uma imagem positiva e vantajosa no macroambiente competitivo do mercado, ou seja, uma organização que possui um quadro de cargos e

¹ Artigo fruto do trabalho de pesquisa de Iniciação Científica do curso em Tecnologia de Recursos Humanos das Faculdades Integradas Vianna Júnior - FIVJ

² Aluna do 3º período do curso de Recursos Humanos na Faculdade Integrada Vianna Júnior.

³ Mestre em Administração pela UFJF e prof. Orientadora do trabalho

remunerações atraindo muitos mais talentos devido à perspectiva de desenvolvimento de carreira.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES DE TRABALHO. GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS. RECURSOS HUMANOS. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, fica cada vez mais notável a valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. A preocupação com os funcionários se torna mútua já que, estes são considerados os principais agentes no desempenho organizacional e conseqüentemente, a valorização das empresas com seus colaboradores é mais que justa (LIMONGI, 2008).

O plano de carreiras e remuneração é considerado uma ferramenta estratégica, capaz de fazer um desenho organizacional de todos os cargos estruturados e distribuídos, baseados na meritocracia, adequando-os em níveis hierárquicos. Essa ferramenta pode ser considerada um choque de gestão, de modo que desenvolva indicadores que estabeleçam as empresas no microambiente competitivo do atual mercado brasileiro (CHIAVENATO, 1999).

A ferramenta de cargos e salários traz para o mercado uma visão sistêmica e contingencial, fazendo a organização se preocupar em integrar os cargos, ao invés de separar (LIMONGI, 2008).

O principal objetivo desse artigo é apresentar a ferramenta de planos de carreiras, abordando todas as suas etapas, como ela atua dentro da organização e todos seus benefícios para os colaboradores e principalmente para a empresa que a adota como ferramenta base para uma gestão estratégica pessoal.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Etapas do plano de cargos e salários

Neste item vamos discutir a parte da metodologia de cargos e salários mais crítica, isto é, a parte mais detalhada e a que vai causar um efeito controverso no resultado final se feita errada fazendo com que o gestor tenha um retrabalho. Iremos falar do levantamento de necessidade da organização, análise e descrição de cargos.

1.1.1 Levantamento de necessidades da organização

Nesta primeira etapa, o gestor deve fazer todo um levantamento do motivo que a empresa vai adotar a ferramenta de planos de carreiras para que esta, seja desenvolvida estrategicamente com foco no resultado esperado, ou seja, se a empresa estiver adotando uma política de cargos e salários para diminuir a rotatividade, deixar mais enxuta o quadro de remuneração da empresa, ou qualquer que seja o motivo da estruturação da ferramenta deve ser desenvolvida particularmente de acordo com os motivos da adoção dessa ferramenta pela organização(CHIAVENATO, 2015).

É também de extrema importância coletar informações de alguns fatores organizacionais que permitam um conhecimento como um todo da organização, são elas: níveis hierárquicos; cultura organizacional, processos e o quadro de salários e remunerações atual da empresa; aspectos estratégicos, administrativos, mercado concorrente, sindical, etc (CHIAVENATO, 2015).

1.1.2 Descrições de cargos

No desenvolvimento da ferramenta de cargos e salários, a descrição de cargos se torna uma etapa norteadora para que a ferramenta tenha a eficiência esperada dentro da organização. Segundo Chiavenato (1999, p.160) “para as pessoas, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização”. O cargo nada mais é que, um conjunto de atividades desempenhadas por seu ocupante e que figura em uma posição no organograma de uma empresa (OLIVEIRA, 2017).

O responsável por essa etapa deve relacionar todas as atividades de cada cargo com o porquê esse cargo possui essas atividades, sob quais condições as funções são desenvolvidas e todas as responsabilidades que o cargo traz para seu ocupante. Feito toda descrição, há uma forma mais simplificada e de fácil entendimento para se registrar, se trata de um formulário que possui informações como: título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas pelo ocupante e as principais responsabilidades que o cargo possui (OLIVEIRA, 2017).

O gestor terá em mãos um retrato de cada cargo na empresa, uma forma breve do conjunto de especificações do cargo para consultas relacionadas à ferramenta de carreiras e remunerações, seja para promoções verticais ou horizontais e, até mesmo, para prestar contas ao Ministério do Trabalho (OLIVEIRA, 2017).

1.1.3 Análises de cargos

A análise de cargos é feita logo após a descrição de cargos, tornando-se crucial para as diversas atividades internas da organização. É imprescindível que o gestor responsável explore com muita cautela o cargo para conseguir

traçar corretamente todos os fatores necessários na desenvoltura deste (OLIVEIRA, 2017).

Na análise de cargos são traçados vários fatores essenciais para que o ocupante do cargo desenvolva com eficiência as atividades propostas. Começa-se a avaliar os fatores mentais que o ocupante precisa possuir, isto é, quais qualificações e conhecimentos serão necessários para tal cargo. Traçados todos os fatores mentais passa a ser avaliados fatores físicos, responsabilidades e quais condições de trabalho as atividades vão ser desenvolvidas(OLIVEIRA, 2017).

A análise de cargos torna-se uma ferramenta base para ferramentas internas da organização como, recrutamento e seleção. Quando se tem traçado e registrado dentro da organização todas as atividades e requisitos necessários para desenvolver cada cargo presente na empresa, o gestor de RH tem uma eficiência maior em evitar erros em um processo seletivo e conseqüentemente na contratação de funcionários.

Já se sabe que um processo de recrutamento e seleção malsucedido leva a perda de verbas gastas com o treinamento e com a contratação de funcionários sem requisitos necessários para a desenvoltura de uma vaga. A gestão de tempo de uma empresa que contratou de forma incorreta também fica prejudicada já que, vai se gastar mais tempo para montar um novo processo de seleção, contratar e treinar o novo colaborador (OLIVEIRA, 2017).

1.2 Planejamento e divulgação do plano de cargos e salários

Vamos começar esse capítulo com a palavra mudança, pois conceito dela será norteador para a implementação de cargos e salários em uma organização. O gestor responsável terá que tomar muito cuidado, pois, geralmente pessoas têm resistência à mudança e para contornar essa resistência a divulgação terá que ser muito bem planejada (MACEDO et al., 2012).

A forma que será feita a divulgação dentro da empresa que está implementando um plano de cargos e salários é muito particular, ou seja, fica a critério do gestor que esta a frente do desenvolvimento da ferramenta já que, este conhece bem seu pessoal e sabe a melhor forma de divulgação que surgirá efeito dentro da organização e a forma que vai alcançar o maior número de pessoal possível (MACEDO et al., 2012).

É de extrema importância somente o cuidado o gestor em evitar radiopeão dentro dos corredores da empresa, pois isso pode gerar conflitos e fazer com que a ferramenta tenha efeito controverso no clima da empresa. Outro cuidado essencial, é a forma que vai comunicar a implementação do plano de carreiras para cada nível hierárquico, é necessárias estratégias diferentes para cada patamar organizacional, já que a notícia será recebida de diferentes formas, por exemplo, para o nível operacional/tático um quadro de carreiras e remuneração pode ser visto como desenvolvimento de carreira, mas, já para o nível estratégico, pode ser visto como corte de pessoal mesmo se o objetivo da organização seja fazer um quadro de remunerações mais enxuto (MACEDO et al., 2012).

O entusiasmo na divulgação também faz toda diferença pois passa confiança para seus colaboradores, fazendo-os acreditar que essa ferramenta é totalmente benéfica para eles (MACEDO et al., 2012).

1.3 Pesquisa salarial

A pesquisa salarial tem como objetivo obter elementos de comparação entre os níveis de remuneração da empresa e os patos por um conjunto e organização da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza (ZIMPECK, 1992).

A montagem de uma pesquisa salarial leva em conta diversos fatores, como por exemplo, cargos a serem pesquisados (cargos de referência),

companhias participantes e a época da pesquisa. Normalmente inicia-se com pesquisas já realizadas por empresas que possui o mesmo segmento e capital semelhante da empresa que está implantando a ferramenta de cargos e salários(CHIAVENATO, 2015).

Para promover o próprio quadro de salários, encontram-se entre o salário mais alto encontrado e o mais baixo tira-se uma mediana, e organização irá montar seu quadro de remunerações de acordo com a estratégia traçada antes de começar a desenvolver o quadro de carreiras e remunerações, isto é, se a empresa pretende deixar mais enxuta ou pretende pagar o máximo possível para seu colaborador. Essa e uma parte da metodologia do plano e cargos e salários que deve ser de tempos em tempos sempre atualizada (CHIAVENATO, 2015).

1.4 Política salarial

Segundo Chiavenato (2015, p. 88), “política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários”. Assim, todos os critérios atuais e futuros, bem como decisões sobre cada caso, São orientados por esses princípios e diretrizes.

Uma política salarial apresenta vários fatores, como: classificação dos cargos acompanhada das respectivas faixas salariais para seu respectivo cargo, salários de admissão para as diversas classes salariais, previsão de reajuste salarial, seja por reajuste legal ou espontâneo (CHIAVENATO, 2015).

Os aspectos de uma política salarial variam de empresa para empresa, pois é extremamente particular da organização, ou seja, umas vão querer abraçar mais seu colaborador e pagar o teto e ao contrário, a empresa pode escolher também pagar apenas o piso estabelecido legalmente para aquele cargo (CHIVENATO, 2015).

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que segundo Casarin (2012 p. 32) “explora uma metodologia predominante descritiva, deixando em segundos planos modelos matemáticos e estatísticos. Neste tipo de pesquisa, a quantificação de objetos estudados não é priorizada”.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho transcorreu por meio de um estudo bibliográfico, utilizando autores e estudiosos especialistas na área de gestão estratégica de pessoas. Ademais, foi realizada uma pesquisa de campo, realizada com a coordenadora de DP e especialista na ferramenta de cargos e salários de uma indústria gráfica residente em Juiz de Fora/MG.

O questionário desenvolvido para a pesquisa de campo foi elaborado de acordo com pesquisas anteriores e com dúvidas de discentes do curso de Recursos Humanos de uma instituição de ensino localizada na mesma cidade, juntamente com questionamentos das autoras, que surgiram durante o decorrer do trabalho. Sendo assim, com a utilização de um questionário semi-estruturado, buscou-se comprovar a tese de que a ferramenta de cargos e salários pode ser para a organização e para os funcionários.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa de campo foi realizada dentro da maior indústria gráfica mineira e uma das três maiores do Brasil, localizada na cidade de Juiz de Fora/MG. A empresa utiliza a ferramenta de cargos e salários em sua gestão de pessoas, implementada no ano de 2014 e, atualmente, passa por uma reestruturação do quadro de carreiras e remunerações.

A entrevistada é atualmente coordenadora de DP da indústria gráfica em questão e possui formação no curso de Direito e é especialista na ferramenta de cargos e salários. Ademais, carrega uma ampla bagagem de experiência na área de gestão de pessoas, participando de uma implementação de quadro de carreiras e remunerações, enquanto gerenciava a área de recursos humanos de um supermercado.

O instrumento utilizado para a entrevista foi um questionário semi-estruturado, elaborado pelas autoras, contendo treze perguntas. Foi perguntado à entrevistada qual o maior motivo para uma organização optar pela implementação um quadro de carreiras e remunerações e a resposta foi direta: buscar e ter sempre os melhores, ou seja, atrair melhores talentos para a empresa e ainda fazê-los ficar empenhados, “vestir a camisa da empresa” e fazer a diferença dentro da organização.

A coordenadora foi questionada em quais aspectos a ferramenta de cargos e salário se destaca, quando em comparação com as outras ferramentas estratégicas de gestão de pessoas. Sua resposta foi além do que é encontrado em doutrinas: a transparência. Com um quadro de carreiras e remunerações o colaborador consegue mensurar o que é preciso fazer para atingir o crescimento profissional dentro da organização.

Segundo a especialista e coordenadora de DP, os reais benefícios do plano de carreiras e remuneração para os funcionários são “pessoas mais engajados, pessoas mais comprometidas e eu acho que é isso que falta hoje na economia brasileira, pessoas que queiram estar na organização e que queiram fazer diferença porque se você tiver pessoas que queiram crescer junto, desenvolver junto e que queira compartilhar do lucro ou do resultado da empresa” (ENTREVISTADA 01, 2017).

Os gestores de pessoas da atualidade já sabem a grande importância de incentivar a motivação entre seus colaboradores e com base nisso a entrevistada foi questionada se o plano de cargos e salários gera

motivação entre os funcionários e ela reportou a pergunta da seguinte forma "Se você faz a avaliação de desempenho e dá feedback negativo, o funcionário sabe onde ele tem que melhorar é uma ferramenta que pode te dar muito gap, ir muito mais além porque funcionário motivado vale por dois, três as vezes. Então, motiva? Motiva. Porque o colaborador sabe onde ele pode chegar e sabe que depende dele, não depende de ser amigo do chefe outra coisa similar, é só ele e orçamento, a disponibilidade orçamentária."

A coordenadora ainda deu continuidade falando sobre Cultura de valorização dizendo: " Algumas empresas ainda vê um funcionário como descartável, a intenção é que com o plano de cargos e salários você cria aquela cultura de: eu quero ficar naquele lugar porque aquele lugar vai me valorizar " (ENTREVISTADA 01, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante todo o levantamento de dados para a desenvoltura desse artigo conseguimos enxergar que quando implantado corretamente a ferramenta de cargos e salários traz muitos benefícios para a empresa, como por exemplo, uma imagem positiva e vantajosa no macroambiente competitivo do mercado.

O artigo ainda trouxe um rendimento mais amplo que o esperado, abrangendo ainda dados importantes para o desenvolvimento no macroambiente de gestão de pessoas de Juiz de Fora. Devido a entrevista realizada com a profissional da área já mencionada mais acima, a profissional deixa bem claro que na opinião dela, o quanto a cidade é atrasada no quesito de gestão estratégica de pessoas e como é vasta a falta que esse avanço faz nas organizações que se estabelece residência na cidade, devido à visão sistemática de boa parte das organizações que partem do pressuposto que a área Recursos humanos ainda, nada mais é que a mesmo utensílio de DP,

evitando assim e visualização ampla e verdadeira que o pessoal da empresa é na verdade a base e o recurso mais importante de uma organização.

Segundo Chiavenato (2009), desenvolva as pessoas que elas desenvolverão a organização. Partindo desse pressuposto, descobriu-se com as pesquisas para o presente artigo que, a ferramenta de cargos e salários é uma das ferramentas que mais se destaca entre tantas na gestão de pessoal, auxiliando no desenvolvimento do pessoal de uma empresa e que conseqüentemente, traz benefícios enormes também para a organização.

O presente artigo aborda um tema de grande relevância no âmbito da gestão de pessoas. Diante desse fato, sugere-se como pesquisa futura o maior aprofundamento no tema, buscando avaliar a possibilidade de ser um passo para a movimentação da economia de Juiz de Fora/MG.

REFERÊNCIAS

CASARIN, H. C. S. **Pesquisa científica**, de teoria à prática. . Curitiba: 2012, InterSaberes.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 7 ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. **M.Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA, A. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas**. 5 ed. São Paulo: 2017, atlas.