

A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MÉDIO PORTE

Marcelo Lucas Martins (marcelo.martins@facthus.edu.br)¹

RESUMO

A proposta deste artigo consiste em um estudo sobre a importância da implementação do Plano de Cargos e Salários para a atuação da gestão de pessoas nas organizações. O desenvolvimento foi idealizado através de pesquisas bibliográficas e aplicação de pesquisas em uma empresa que não adota esta metodologia. Este artigo mostra uma análise de uma empresa de médio porte do setor educacional, feita através de pesquisas voltadas para os colaboradores da empresa, aplicada com questionário objetivo e subjetivo a fim de identificar as vantagens e desvantagens e sobre a importância de se adotar um Plano de Cargos e Salários e qual impacto que tal plano tem na atuação da gestão. A partir de principais conceitos de autores que abordam a implementação do Plano de Cargos e Salários e baseado em informações adquiridas com pesquisa realizada no Departamento de Recursos Humanos da empresa, verificou-se que implementar o Plano de Cargos e Salários na empresa pode ser considerado vantajoso para quem o adota, desde que, a partir de implementado, seja seguido rigorosamente dentro da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Implementação; Plano de Cargos e Salários; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this article consists of a study on the importance of implementing the Job and Salary Plan for performance management of people in organizations. The development was designed by library research and application of research in a company that adopts this methodology. This article shows an analysis of a medium-sized company in the education sector, made through research for the company's employees, applied questionnaire objective and subjective to identify the advantages and disadvantages and the importance of adopting a Plan of Positions and Salaries and what impact that such a plan has in the performance of management. From main concepts of authors who address the implementation of the Plan of Positions and Salaries and based on information gained from research conducted at the Department of Human Resources of the company, it was found that implementing the Job and Salary Plan in the company can be considered beneficial for whom adopted, since, as deployed, is followed rigorously within the organization.

Key words: Implementation; Plan for Jobs and Salaries; People management.

¹ Graduado no curso de Administração pela Faculdade de Talentos Humanos - FACTHUS. Atua profissionalmente como Gestor Administrativo e Financeiro e Professor na Instituição de Ensino Superior FACTHUS – Faculdade de Talentos Humanos. E-mail: marcelo.martins@facthus.edu.br

INTRODUÇÃO

Na busca pela sobrevivência em um cenário de grande competitividade, as empresas, nos dias de hoje, estão se conscientizando cada vez mais que estratégias bem definidas e organizadas são de extrema importância para que a organização possa obter sucesso em seu ramo de atuação. Dentre estas estratégias está o Plano de Cargos e Salários.

Esta pesquisa tem como objetivo informar sobre benefícios e vantagens que uma empresa obtém ao implementar o Plano de Cargos e Salários (PCS) e sua importância para a gestão de pessoas, mostrando quais as metodologias adotadas para o processo e quais os impactos que essa implementação causa no ambiente interno da empresa. Uma empresa com um bom PCS em prática e atualizado, consegue alcançar bons resultados com colaboradores sempre motivados. Sendo assim, a empresa pode atrair, reter e motivar seus talentos, maximizando lucros. Para Chiavenato,

Basicamente, as organizações são constituídas de pessoas. Não há como negar. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, tempo, esforço e de conflito, os quais jamais poderiam ser alcançados apenas pelo esforço individual e solitário (CHIAVENATO, 2009, p. 1).

A política da administração de cargos e salários tem o objetivo de conhecer a capacidade profissional de todos os colaboradores e seu desempenho dentro da organização. Ela estabelece de forma estruturada e justa a remuneração de cada colaborador, ou seja, este sistema ajuda a empresa a contratar os colaboradores específicos para os cargos a serem ocupados a partir de decisões bem definidas e auxiliadas por este plano, além de prevenir transtornos ocorridos pela insatisfação de seus colaboradores. Transtornos esses que também podem ser causados caso a empresa opte por adotar o plano e não seguir as etapas de forma organizada e estruturada.

O que também não se pode deixar de ressaltar é o fato de que, com o PCS, os departamentos de Recursos Humanos poderão se planejar melhor diante da necessidade de contratação, pois com ele o planejamento terá uma visibilidade da dimensão de colaboradores que a empresa tem diariamente.

A metodologia usada para a presente pesquisa parte de referências bibliográficas de autores renomados e pesquisas de literaturas publicadas que abordam os benefícios, vantagens e importância do PCS para a Gestão de Pessoas.

Foi aplicado um questionário com questões discursivas a fim de avaliar os reais motivos da não adoção, quais são os critérios utilizados pelo Departamento de Recursos Humanos para selecionar, recrutar e avaliar a remuneração, benefícios e plano de carreira dos colaboradores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Um breve histórico da Administração de Recursos Humanos

Em meados de 1890, uma empresa norte-americana chamada NCR, responsável por fabricar caixas registradoras, ao que tudo indica, foi a pioneira na criação do Departamento de Pessoal. No entanto, a partir do século XX, outras empresas de grande porte aderiram ao Departamento de Pessoal em sua estrutura, mas este setor era limitado a selecionar, treinar e controlar os colaboradores, segundo o método Taylorista.

Mesmo implantando esse sistema na empresa, não significou que não haveria problemas com relação aos colaboradores. Pelo contrário, daí então começaram as greves, alta rotatividade, fadiga, depressão e alcoolismo e absenteísmo.

Na tentativa de estudar melhor este problema, pesquisas foram feitas a fim de comparar um grupo experimental com um grupo de controle, onde investigaram dois possíveis pontos na condição de trabalho dos colaboradores para viabilizar a possibilidade do aumento da produção. Segundo Pearson Education do Brasil,

Uma dessas pesquisas viria a se tornar um marco na administração de recursos humanos. Tudo começou quando a National Research Council, órgão de pesquisa industrial criado pela gigante General Electric, foi encarregado de investigar relações entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos trabalhadores. O "laboratório" escolhido foi uma planta da fabricação de equipamentos telefônicos Western Electric Company, em Chicago. Como essa planta se chamava Hawthorne Works, os estudos ficaram conhecidos como experimentos de Hawthorne (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010, p. 8).

As pesquisas duraram cerca de seis anos, onde chegaram à conclusão que, com um ambiente mais iluminado, os colaboradores renderiam muito mais. Durante 18 meses a produtividade aumentou gradativamente a cada benefício acrescentado. Segundo Pearson Education do Brasil (2010, p. 8) “operárias bem alimentadas e descansadas produzem mais”, no entanto, mesmo com a retirada dos benefícios, a produtividade continuava em alta.

No Brasil, a história da Administração de Recursos Humanos iniciou-se após a eliminação da escravidão, em meados de 1888. Daí em diante, a evolução desta área seguiu conforme a da história mundial, mas com um significativo atraso.

No entanto, para auxiliar o Departamento de Recursos Humanos nas tomadas de decisões, foi criado o PCS, uma ferramenta básica da Administração de Recursos Humanos, ou seja, ele serve como ponto de partida para o tratamento dos problemas e todas as demais práticas de Recursos Humanos. Para a Administração de Recursos Humanos, o PCS ajuda no processo de planejamento do organograma, sistema que define o nível hierárquico dentro de uma corporação. É na estrutura do organograma que se define quais os cargos a serem ocupados, quais tarefas deverão ser desempenhadas e a remuneração condizente com a função executada e quais benefícios podem ser atribuídos à remuneração dos colaboradores. Segundo Chiavenato,

A ARH é a área da Administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos da empresa. Ela envolve atividades de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas. Assim a ARH requer, necessariamente, a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas. Sem empresas e pessoas não haveria a ARH (CHIAVENATO, 2010, p. 7).

A Administração de Recursos Humanos, através de seu principal gestor e outros gestores da empresa, avaliam as necessidades, viabilizam as possibilidades de melhoria, tanto de pessoal quanto das organizações, pois colaboradores motivados tendem a dar mais resultados positivos para a corporação.

Atualmente, no Brasil, o PCS se tornou indispensável, pois pode-se observar a alta demanda de mão de obra e a pouca qualificação e experiência no mercado. Com isso, tornou-se uma ferramenta de sucesso da empresa e um

instrumento que ela utiliza para facilitar o dia a dia do Departamento de Recursos Humanos na tomada de decisões.

É da junção da Administração de Recursos Humanos com a gestão da empresa que se pode medir e controlar custos de pessoal, facilitar revisões periódicas de salários, ajudar no processo de seleção, integração, promoção e treinamentos, além de reduzir queixas de colaboradores quanto à remuneração oferecida e, com isso, melhorar as relações no trabalho.

Existem situações que demandam a implementação do PCS dentro da empresa. Entre elas está necessidade de elaborar um diagnóstico organizacional, bem como uma reestruturação de funções no ambiente interno da empresa, para evitar possíveis problemas de atração e retenção de talentos. Outra situação é quando a empresa enfrenta possíveis insatisfações dos seus colaboradores em relação aos cargos e salários praticados na organização, que com a implementação do PCS, podem vir a ser resolvidos. Ele é uma ferramenta que especifica e determina posições de trabalho e remunerações equivalentes sendo que remuneração é o salário pago pelo empregador aos seus colaboradores pela prestação de seus serviços.

Do ponto de vista da empresa, esta remuneração serve para manter os funcionários qualificados, também como recompensas pelo serviço prestado, sendo uma forma de reconhecimento do empenho do colaborador além de motivá-lo para um maior desempenho. Segundo Milkovich e Boudreau,

São assuntos relevantes para o sistema de remuneração a situação da organização em relação a seus concorrentes, a garantia de diferenças salariais justas entre os empregados e a decisão sobre se o aumento dos ganhos deve basear-se no desempenho dos indivíduos, das equipes ou no desempenho de toda a empresa (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006, p. 32).

Benefícios e salários condizentes com a função ocupada são investimentos realizados pelas organizações que objetivam fidelizar seus melhores colaboradores e isso trará benefícios para ambas as partes. A remuneração adequada dá ao colaborador uma sensação de estabilidade na empresa e contribui para atender as necessidades humanas.

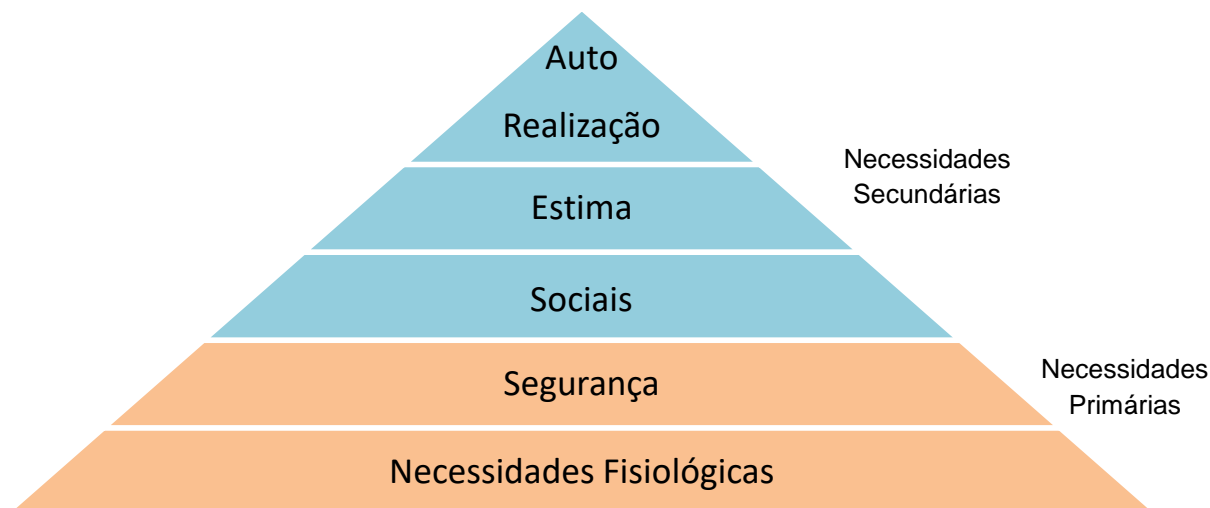


Figura 1 - Hierarquia das Necessidades humanas segundo Maslow.
Fonte: CHIAVENATO (2009, p. 53).

Como mostra a figura acima, os seres humanos trabalham em busca da satisfação na vida pessoal e profissional. As necessidades primárias são fundamentais para a sobrevivência, que é a base para a busca de objetivos maiores. As necessidades secundárias buscam suprir sua autorrealização e seu psicológico (estima e sociais). Segundo Chiavenato,

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

No mercado atual, os colaboradores estão cada dia mais em busca de empresas que oferecem um plano de carreira, haja vista que, com o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa, eles poderão alcançar seus objetivos profissionais.

Fases para a Implementação do Plano de Cargos e Salários

Um grande problema pode ser atribuído à empresa pela inexistência de um Plano de Cargos e Salários. Segundo Marras,

Para evitar transtornos em todos os níveis da organização é importante deixar claro, nas comunicações, que o PCS é um instrumento gerencial a ser implantado para auxiliar as lideranças na administração de recursos humanos, e que não deverá significar necessariamente um aumento salarial para ninguém em particular (MARRAS, 2012, p. 117).

Portanto, o PCS administrado pelo Departamento de Recursos Humanos tem o objetivo de gerenciar problemas relacionados à remuneração, benefícios e plano de carreira dentro da organização, buscando maximizar lucros com colaboradores cientes dos processos de implementação e satisfeitos com remunerações, benefícios e oportunidades de crescimento oferecidos pela empresa.

O processo de implementação do PCS exige organização e planejamento de trabalho e várias fases são necessárias neste processo.

- **Planejamento**

O planejamento para implementação de um PCS é responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos e é ele quem responde pelos procedimentos, normas e políticas que regulamentarão o projeto ao longo da estrutura organizacional (Marras, 2012).

No planejamento é onde se coleta todas as informações necessárias para se conhecer a empresa nos aspectos organizacionais, funcionais e hierárquicos, ou seja, essas informações contribuem para a elaboração do PCS, discute com os gestores da empresa e colaboradores dos setores de interesse e avalia o planejamento para que possa ser divulgado a todos. Segundo Marras,

A decisão de implementar o PCS é uma informação que deve ser comunicada e trabalhada nos seus mínimos detalhes, pois envolve uma grande possibilidade de interpretações errôneas por parte dos empregados da empresa, já que dá conta de um campo de enorme interesse pessoal (a remuneração) com um leque de variáveis que abrem perspectivas motivacionais extensas (aumento de mérito, mudanças de responsabilidade no cargo, promoções etc) (MARRAS, 2012, p. 117).

Após a divulgação do projeto aos colaboradores, é feita uma pesquisa fornecendo dados que possam ajudar na busca dos objetivos que se espera obter com a implementação deste plano, pois qualquer informação que se consiga apurar sobre o relacionamento da empresa e seus colaboradores são

fundamentais para um amplo conhecimento e entendimento da cultura da empresa e para o sucesso da do PCS.

- **Análise de Cargos**

Para que seja realizado o processo de seleção e recrutamento é necessário conhecer cargos e funções de cada colaborador. Para isso, deve-se buscar informações sobre as reais tarefas e os requisitos necessários para desempenho eficaz. Segundo Ribeiro (2005, p. 278), “função é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades atribuído ou atribuível a cada empregado”. Gil (2012, p. 172), descreve tarefas ou atribuições como sendo “as atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo”. Distinguindo tarefas para cargos simples de atividades repetitivas e atribuições a cargos com atividades mais complexas.

Portanto, conclui-se que todas as atividades que são desenvolvidas em prol de alcançar objetivos dentro da organização são importantes e gravitam em torno do cargo.

Segundo Gil (2012, p. 172) “pode-se definir cargo como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”. Já Chiavenato (2009, p. 206) diz que “cargo é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização”. Portanto, o cargo é composto por atividades desempenhadas pelos colaboradores dentro da organização onde ele tem uma posição definida no organograma e onde se define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão que se situa.

A análise de cargos, segundo Pequeno (2012, p. 41), “é o processo de decompor um cargo em partes menores e mapeá-los de modo coerente”. É um levantamento de todas as funções e níveis existentes na empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 231) “a análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho”. Requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho, de modo geral, são as

quatro áreas que se concentra a análise de cargos, pois quase sempre são aplicadas a qualquer nível e tipo de cargo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 219) “para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, ela precisa fundamentar-se em fatores de especificações”. A figura abaixo mostra os principais fatores de especificações utilizados nas empresas.

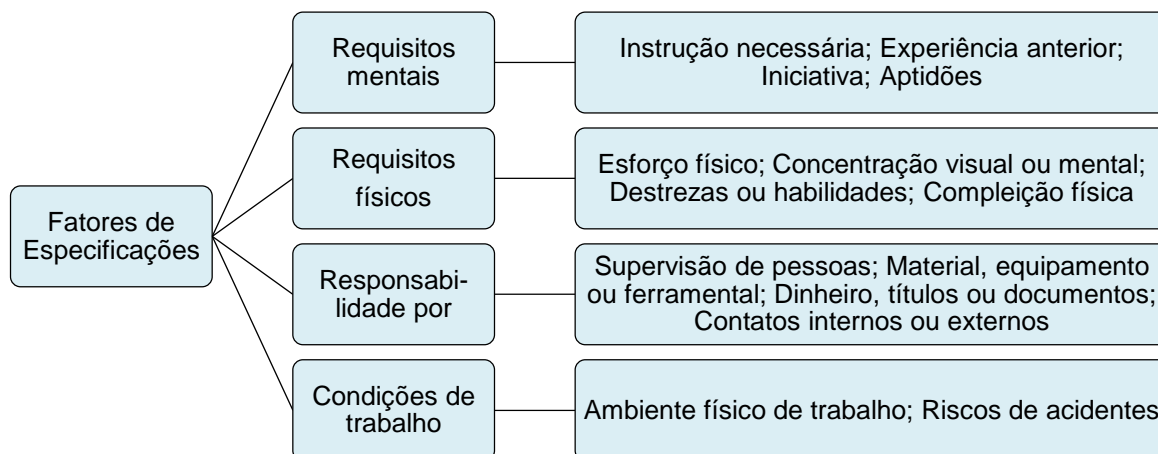


Figura 1 - Fatores de especificações na análise de cargos
Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 220

• Descrição de Cargos

Para que se conheça o cargo, é necessário que se o descreva, segundo Chiavenato (2009, p. 230), descrição de cargos “é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização”.

Nesta fase é onde serão feitos registros detalhados das atividades desempenhadas pelo ocupante do cargo. Segundo Chiavenato,

A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve (CHIAVENATO, 2009, p. 230).

A descrição de cargos e salários representa um contrato escrito onde conterà todas as informações completas e precisas do cargo, além de descrever as funções e responsabilidades exigidas de um cargo específico e alguns principais itens que a descrição precisa conter é título do cargo, departamento ou setor que o cargo está vinculado, qual diretoria o departamento está vinculado, relacionamentos que indicam a posição do cargo no organograma da empresa, resumo ou descrição sumária das principais responsabilidades do cargo, as funções e tarefas também devem ser detalhadas, descrever as condições físicas de trabalho e informações sobre quem preparou a descrição e em que data ela foi realizada (PEARSON, 2010).

Na especificação de cargos, deve-se ter alguns atributos que são exigíveis para o ocupante do cargo tais como: conhecimentos, habilidades, traços de personalidades ou comportamento, escolaridade, qualificação e experiência. Dependendo do cargo a ser ocupado, são exigidos alguns atributos físicos específicos como, por exemplo, um colaborador que trabalha em uma perfumaria deve ter como atributo olfato apurado.

Chiavenato (2010, p. 218) "Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz". A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das quais responsabilidades do cargo. A figura abaixo mostra o conteúdo relacionando com a descrição.

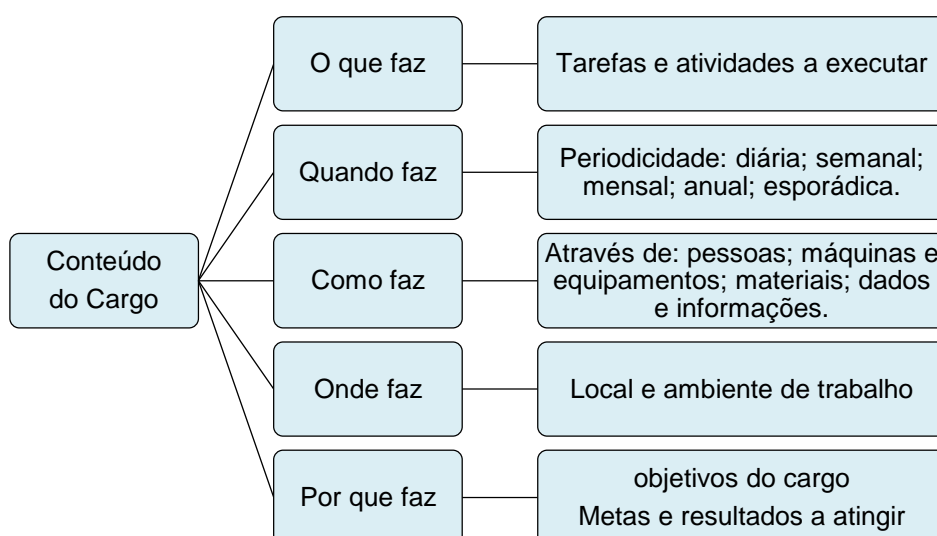


Figura 2 - O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos
Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 218

- **Avaliação de Cargos**

Nesta fase é feita uma avaliação dos cargos, das rotinas de trabalho e das especificações de cada cargo. Segundo Chiavenato,

A avaliação de cargos é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargo da organização. No sentido estrito, a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa, a fim de permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade (CHIAVENATO, 2009, p. 290).

Esta etapa auxilia os gestores para que no ato da divisão de tarefas, nenhum colaborador fique sobrecarregado e que as rotinas de trabalho se dividam igualmente para todos. Para isso, deve ser feita uma avaliação dos cargos que, segundo Ribeiro (2005, p. 279), “classificação é o conjunto de técnicas que objetivam reunir as diferentes funções e cargos, principalmente com base na natureza de suas atribuições”. Ela é uma das fases necessárias para a implementação do PCS, trabalha com a valorização de cada grupo ocupacional dentro da empresa visando construir hierarquias entre eles a fim de analisar e colocá-los em ordem de importância, onde utiliza para a avaliação métodos não quantitativos que é por escalonamento e graus pré-determinados e os métodos quantitativos que é por pontos e por comparação de fatores como mostra o quadro a seguir.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS		
Esquema de comparação		
Base de comparação	Cargo como um todo	Partes do cargo ou fatores
Cargo versus cargo	1. Escalonamento	4. Comparação por fatores
Cargo Versus critério	2. Categorias predeterminadas	3. Pontos

Quadro 1 - Métodos de avaliação de cargos.
Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 86

Estes métodos são detalhados no quadro abaixo:

Método de escalonamento	Método de graus predeterminados
<p>Trata-se do sistema mais simplificado e, ao mesmo tempo, mais subjetivo dos que estão sendo apresentados. Normalmente utilizado em empresas de pequeno porte, pela sua simplicidade e baixo custo de implementação, consiste em ordenar os cargos da empresa pelo grau de importância, tendo em vista alguns critérios como escolaridade entre outros.</p>	<p>Este método se baseia no anterior (de escalonamento), apresentando um avanço sobre esse, na medida em que, uma vez ordenados os cargos, eles deverão sofrer uma hierarquização em função do grau de profundidade que tiverem em cada um dos fatores avaliados.</p>
Método de comparação de fatores	Método de pontos
<p>É um sistema quantitativo, relativamente complexo e de baixa eficiência. Baseia-se no estudo e análise prévia de alguns cargos-chave existentes na estrutura; em função dessa avaliação, são analisados os demais cargos-chave mediante cinco ou seis fatores previamente escolhidos.</p>	<p>É o sistema mais utilizado pelas empresas pelo seu alto grau de precisão e menor índice de subjetividade. Constitui um sistema complexo, de difícil implementação, por requerer grandes conhecimentos de matemática e estatística, ao mesmo tempo em que exige a utilização de programas de computador específicos para realizar cálculos complexos. Trata-se, basicamente, de um modelo que permite escolher fatores avaliativos específicos às</p>

	<p>peculiaridades de cada organização, divide esses fatores em diversos graus, consoante as características dos cargos, ponderando cada fator com um peso específico, de acordo com o seu poder de medição no conjunto.</p>
--	---

Quadro 2 - Detalhamento dos métodos de avaliação de cargos.

Fonte: MARRAS, 2012, p. 8. Adaptado pelos autores.

- **Pesquisa Salarial**

A pesquisa salarial segundo Chiavenato (2015, p. 365) “é uma investigação do mercado de salários. Na realidade, é uma pesquisa de mercado de salários para verificar os valores salariais pagos pelas outras empresas”.

Para Marras (2012, p. 163) “a pesquisa de salários é fundamental na administração da remuneração: é por meio desse instrumento, que o gestor poderá comparar e/ou acompanhar o posicionamento de seus salários e benefícios com aqueles praticados no mercado”.

Portanto, ela é fundamental na administração da remuneração da política salarial da empresa, pois cada função ou cargo tem seu valor individual e é necessário que se estabeleça compatibilidade de salários tanto interno quanto externo. Traduz isso Chiavenato (2014, p. 258) quando explica que,

Os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio, interno e externo. Em outros termos, deve haver compatibilidade de salários na organização (equilíbrio interno) e no mercado (equilíbrio externo). O equilíbrio interno é garantido pela avaliação e classificação de cargos. O equilíbrio externo é obtido por pesquisas salariais para verificar o que o mercado de trabalho está pagando (CHIAVENATO, 2014, p. 258).

Portanto, a pesquisa salarial se estabelece através de coleta e tabulação estatística de dados, práticas e valores de salários médios praticados internamente na organização e no mercado de trabalho. O desenvolvimento de pesquisa salarial segue algumas fases como a seleção dos cargos que serão pesquisados, a seleção das companhias que participarão da pesquisa, a preparação do manual de coleta de dados, a coleta de dados, tabulação dos dados coletados, análise dos resultados obtidos e relato a todos os participantes da pesquisa. Para a coleta de dados das empresas do mercado é realizado uma

seleção de empresas seguindo os critérios de localização geográfica, ramo de atividade, tamanho da empresa e a política salarial praticada.

- **Estrutura Salarial**

Ribeiro (2005, p. 276) ressalta que “a conquista de objetivos de uma empresa, está condicionada, em grande parte, à aplicação bem-sucedida de uma política salarial”.

“É considerado salário, a retribuição paga pelo empregador ao funcionário, relativa às atividades que este exerce e aos serviços que presta durante um determinado período de tempo” (Orsi, 2015, p. 39).

Para Knapik, (2012, p. 260) “salário se refere somente aquilo que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador à empresa”.

Contudo, a estrutura salarial agrupa cargos com avaliações próximas e é formada por diversas faixas salariais e cada faixa pode ser dividida em níveis salariais.

- **Política Salarial**

A política salarial segundo Chiavenato,

Representa o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários. Envolve normas presentes e futuras, bem como decisões sobre casos individuais que devem orientar-se por esses princípios e diretrizes (CHIAVENATO, 2010, p. 105).

Ela consiste em alguns critérios importantes durante sua implementação tais como:

[...] a estrutura de cargos e salários (obtidos com a classificação de cargos), a definição de salários de admissão para diversas classes salariais, assim como os reajustes salariais concedidos tanto por determinação legal como os espontaneamente (promoção, enquadramento ou mérito) e a definição de uma política que vise à realização periódica de pesquisas salariais para a atualização e comparação de classes salariais (MORENO, 2014, p. 201).

A remuneração envolve todos os tipos de pagamentos ou benefícios que é ofertado ao funcionário decorrente de seu trabalho. Segundo Knapik,

Remuneração corresponde a um pacote que envolve, além do salário fixo, recompensas (bônus, participação nos resultados, premiações como viagens, etc.) e benefícios (planos de saúde, de seguro de vida, previdência privada, refeições e transportes pagos etc.) aos funcionários em troca dos seus esforços e da sua dedicação à empresa e serve para motivar as pessoas e comprometê-las com a organização (KNAPIK, 2012, p. 260).

A política de remuneração é que define como será a remuneração total a ser adotada, qual será a remuneração básica a ser proposta, quais serão os tipos de remuneração e os benefícios que completarão a remuneração total.

OBJETIVOS DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Marras,

Remunerar é uma das principais funções da organização; por essa razão, esta sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. Com o passar do tempo, contudo, a remuneração ganhou maior relevância, levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, à medida que foi se percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador (MARRAS, 2012, p. 2)

Como principal ferramenta da administração de salários, o Plano de Cargos e Salários tem como objetivos elaborar plano de carreiras proporcionando desenvolvimento profissional e mantendo equilíbrio interno ao promover cargos e salários dentro da empresa. Ele promove o equilíbrio externo dos salários pagos pela empresa com salários pagos pelo mercado e isso ocorre com a pesquisa salarial; atrai, retém e desenvolve o capital intelectual da empresa para atender necessidades e prioridades frente ao mercado. Trata a remuneração de colaboradores de forma profissional e não pessoal, aumentando o grau de comprometimento por parte dos funcionários em relação à empresa e a satisfação com ganhos e perspectivas de ascensão interna.

O Plano de Cargos e Salários para Knapik, (2012, p. 261),

Tem o objetivo de equilibrar os salários com base em uma avaliação, classificação e comparação sistemática dos cargos (equilíbrio interno) e da média de salário de mercado (equilíbrio externo) com o propósito de: proporcionar uma remuneração de acordo com as responsabilidades de cada cargo; permitir uma visualização das possibilidades de carreira na empresa (KNAPIK, 2012, p. 261).

Esta ferramenta estimula o aperfeiçoamento dos colaboradores dentro da empresa, harmonizando os interesses econômico-financeiros da organização com interesses de crescimento e qualidade de vida dos colaboradores atuantes na empresa.

A implementação do PCS requer algumas exigências necessárias para garantir que todas as etapas e fases desta sejam desempenhadas de forma adequada e que busquem os resultados desejados, para isso é necessário que os gestores e demais cargos de gestão da empresa, participem ativamente das decisões, juntamente com uma equipe especializada para melhor avaliar os cargos e analisar minuciosamente este sistema. No entanto, o Departamento de Recursos Humanos participa efetivamente da construção deste plano, pois ele será o mais interessado para que tudo ocorra conforme o planejado, pois que facilitará os processos desta gestão.

- **Possíveis pontos negativos na adoção do Plano de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salário depois de implantado se torna vantajoso, pois auxilia o Departamento de Recursos Humanos da empresa na tomada de decisões, favorece o colaborador, através de avaliações, ao crescimento dentro da organização e deve contar com a participação de todos os colaboradores. O fato é que muitos empresários não aceitam ficarem "presos" a uma ferramenta de gestão de salários e se veem no direito, por serem donos da empresa, de poderem dar aumentos salariais quando e a quem quiser na organização. Outro ponto a destacar, é a questão da cultura da empresa. Muitas delas não se adaptam às mudanças que a implementação do PCS traz para a organização e, com isso, o plano tende a falhar depois de implantado.

As empresas elaboram os planos a fim de que todo o processo não se torne algo diferente do esperado, mas não quer dizer que mesmo assim nada irá

sair do seu controle. Pelo contrário, conforme as mudanças do mercado vão surgindo, o planejamento deve ser adaptado a elas.

O PCS traz muitos benefícios, como já foi dito, tanto para a empresa quanto ao colaborador, mas se este plano não for levado com rigor, seguindo todas as etapas conforme planejado poderá causar transtornos dentro da corporação que dificilmente poderão ser contornados e o plano adotado vir a fracassar na organização. Problemas como o de não ter a ajuda de todos e a falta de informação na hora de adotar o plano e convencer a todos da organização que a implementação do plano trará benefícios, e que este virá com o tempo, é também um problema a ser enfrentado pelo Departamento de Recursos Humanos. Essa falta de informação poderá causar transtornos como insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores e altos índices de *turnover*.

CARACTERÍSTICA DA EMPRESA PESQUISADA

O PCS, como já foi mencionado, é uma ferramenta de extrema importância para a atuação do Departamento de Recursos Humanos das empresas, sejam elas de médio ou grande porte. Mas existem muitas que ainda não o adotam, talvez pelo longo processo de implementação que acaba gerando custos para a organização ou até mesmo por falta de incentivos aos gestores da empresa em adotar tal ferramenta.

A empresa que colaborou com esta pesquisa foi uma Instituição de Ensino Superior, empresa do ramo educacional que atua na cidade de Uberaba há 11 anos. Atualmente é responsável pela formação profissional de milhares de acadêmicos em mais de doze áreas de formações. A empresa abrange não só a cidade de Uberaba, mas também seus municípios vizinhos, dentre os quais Delta, Conquista, Campo Florido, Conceição das Alagoas, Araxá, Veríssimo, Nova Ponte, Ituverava, Sacramento, Igarapava, entre outras.

Ela conta, atualmente, com cerca de 230 colaboradores, distribuídos no corpo acadêmico como docentes e uma equipe de técnicos administrativos. A empresa possui três unidades, os quais são demandados pelas áreas da Saúde, Engenharias, Tecnologia e Ciências Humanas. Os outros colaboradores trabalham

para que a produção de notícias, publicações e anúncios diários sejam elaborados e publicados conforme planejado e solicitado por seus clientes.

Observou-se que para o recrutamento e seleção de colaboradores, a empresa optou em adaptar em sua estrutura organizacional um Departamento de Recursos Humanos, onde mesmo possuindo uma significativa quantidade de colaboradores não trabalha com o PCS na gestão de salários e benefícios. Ficando, portanto, o processo de gestão de pessoas, desde a seleção, até o desligamento, sem uma estrutura de critérios previamente construídos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo realizada na Instituição foi voltada ao Departamento de Recursos Humanos, onde dois funcionários responsáveis pelo setor responderam um questionário com perguntas objetivas enumeradas de 8 a 10 que abordava a importância, conhecimento e necessidade de um Plano de Cargos e Salários para o Departamento de Recursos Humanos. Baseado nos dados coletados obteve-se os seguintes resultados:

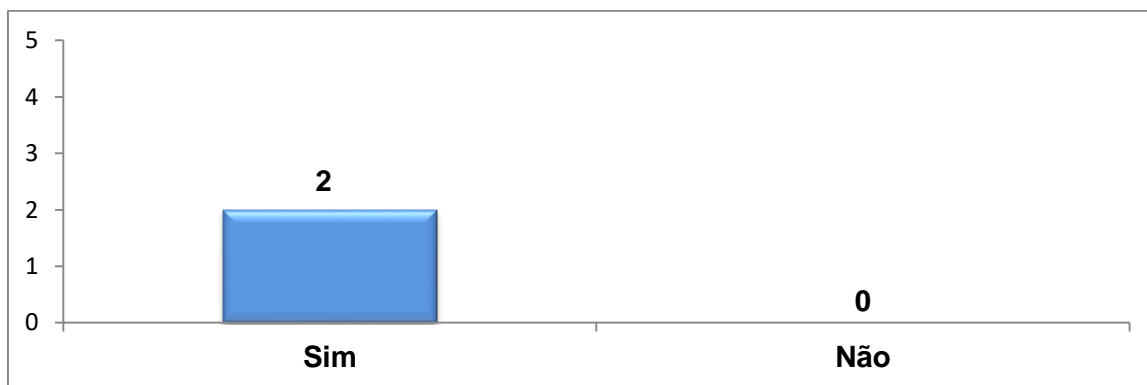


Gráfico 1 - Você conhece o Plano de Cargos e Salários?

Fonte: Os autores

Os profissionais do Departamento de Recursos Humanos que puderam colaborar com a pesquisa, como mostra o gráfico 1, disseram conhecer o Plano de Cargos e Salários embora a empresa que trabalham não adote essa ferramenta para o auxílio da administração e gestão de salários dos seus colaboradores.

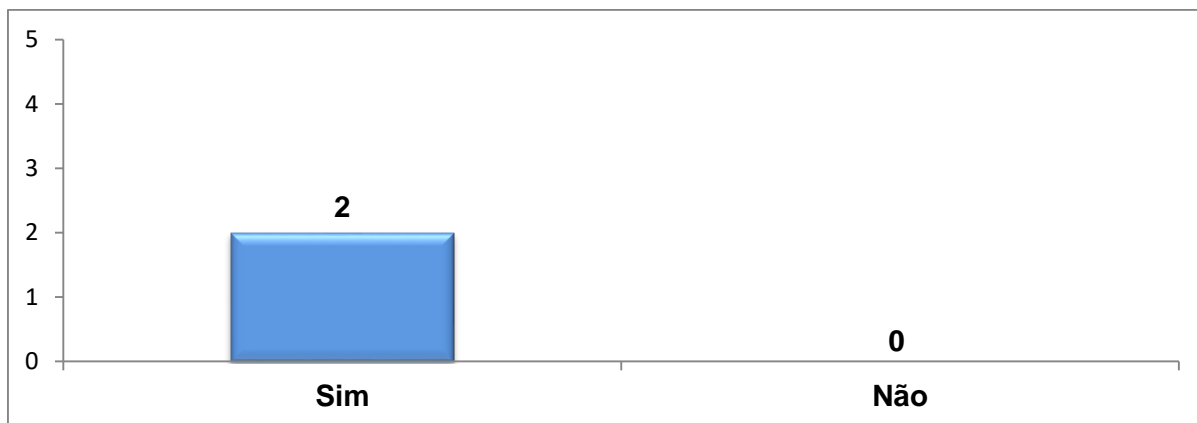


Gráfico 2 - Você conhece os benefícios que, se implantado, o Plano de Cargos e salários pode trazer ao Departamento de Recursos Humanos e aos colaboradores da empresa?

Fonte: Os autores

Como mostra o gráfico 2, os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da empresa, afirmaram conhecer os benefícios de um PCS quando implantado na empresa e inclusive destacaram alguns desses benefícios como: salários mais justos, oportunidade de crescimento, a contribuição dos colaboradores para a consolidação da estrutura organizacional da empresa e que ele propicia condições de valorização, estímulo e reconhecimento profissional.

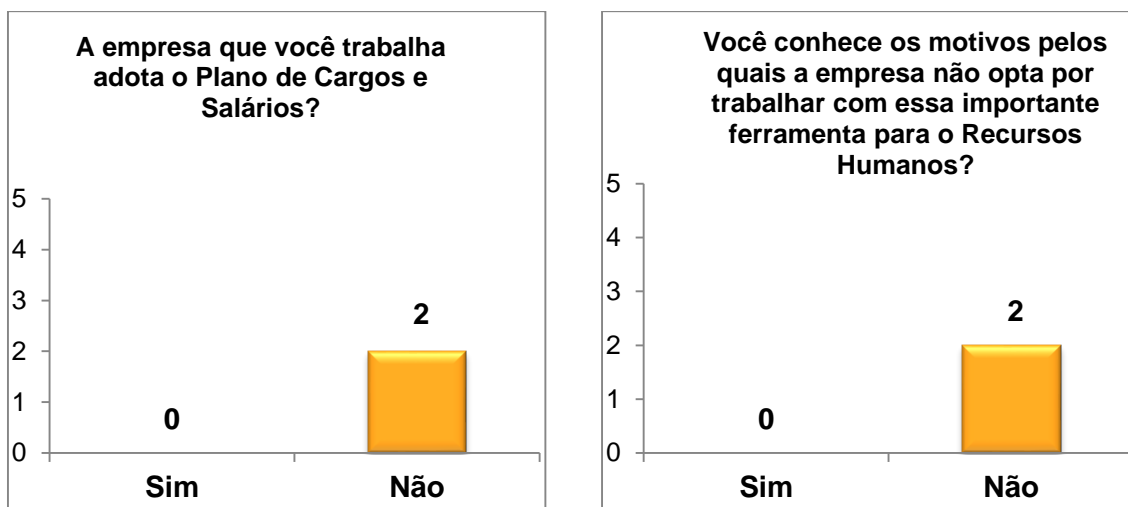


Gráfico 3 - A empresa que você trabalha adota o Plano de Cargos e Salários? Você conhece os motivos pelos quais a empresa não opta por trabalhar com essa importante ferramenta para o Recursos Humanos?

Fonte: Os autores

Mesmo com os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos afirmando que a empresa onde eles trabalham não adota o PCS e desconhecendo os motivos pelos quais a empresa não é adepta ao plano, questões discursivas foram aplicadas a estes colaboradores.

Na pergunta "se sua empresa não adota o Plano de cargos e salários, como é feita a gestão de remuneração e benefícios na empresa"? Os colaboradores entrevistados disseram que essa gestão é realizada através de conversa no ato da admissão e no reajuste de salários, ou seja, analisam caso a caso.

Para a pergunta "quais os critérios, ou seja, em que se baseia o Departamento de Recursos Humanos da empresa, na hora de oferecer o cargo e a remuneração ao colaborador"? Os colaboradores disseram que algumas contratações são feitas através de entrevistas e os critérios de remuneração são baseados nas necessidades da empresa, no tipo de trabalho que o colaborador vai desempenhar e de acordo com o que o mercado também oferece.

Na pergunta "conhecendo os benefícios que um Plano de Cargos e Salários pode oferecer à empresa e aos colaboradores e analisando o modo de gestão de cargos e salários atualmente da empresa, você vê a necessidade de sua empresa adotar um Plano de Cargos e Salários? Por que"? Nessa pergunta, obtivemos opiniões diferentes quanto à empresa adotar ou não um Plano de Cargos e Salários.

Um colaborador entrevistado disse que vê, sim, a necessidade de implementação de um PCS, pois com isso, a empresa conseguiria atrair e manter talentos necessários ao desempenho da empresa e ao mesmo tempo otimizar resultados.

Já um segundo colaborador diz concordar com a forma de trabalho da empresa e no momento não vê a necessidade de implementação do PCS, pois acha justa a forma de gestão que vem sendo trabalhada na empresa. E, na visão da empresa, até o momento, esse tipo de gestão nunca trouxe problemas, mas que é um tipo de gestão sujeita a qualquer tipo de insatisfações por parte dos colaboradores contratados.

Contudo, através desta pesquisa pode-se observar que a empresa utiliza das formas de gestão de Recursos Humanos inadequadamente. Percebe-se as dificuldades nas tomadas de decisões, principalmente em se tratando de contratação de colaborador que, muitas vezes, são feitas pelos gestores da empresa que nem sempre estão disponíveis para esta tarefa. Percebe-se,

também, que existe um Departamento de Recursos Humanos dentro da empresa, mas que por falta de utilizar de alguma metodologia para tomar essas decisões referentes à contratação, decisões sobre remuneração, benefícios e promoção de colaborador acabam não desenvolvendo de forma adequada. No entanto, observou-se que, através das pesquisas, os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, além de acharem de grande importância a implementação do PCS na empresa, acreditam ser importante para seu desenvolvimento dentro da função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o propósito de identificar e expor a importância do Plano de Cargos e Salários para a atuação na Gestão de Pessoas da empresa. Notou-se com a pesquisa que o PCS, de fato, é uma ferramenta de extrema importância tanto para as empresas quanto para os colaboradores, pois ela rege algumas normas para a gestão de cargos e salários auxiliando o Departamento de Recursos Humanos na contratação de talentos, estabelecimento de uma remuneração justa, ajudando no conhecimento das capacidades do profissional a fim de lhe dar seu devido reconhecimento e oferecer oportunidades de crescimento profissional dentro da organização.

O que se pode concluir com esse artigo foi que em uma empresa que não adota o PCS, percebe-se que há certa dificuldade em se tratando das remunerações dos colaboradores, pois as respostas fornecidas mostram que a empresa utiliza de informações do mercado sobre o valor que ele oferece a cada cargo, mas ao mesmo tempo reconhece que a remuneração é feita de acordo com a necessidade da empresa ou de acordo com as atividades que o contratado irá desempenhar.

Outro ponto a destacar é que a empresa, não possuindo uma área específica para lidar com essas ferramentas, os recrutamentos e seleções são realizados através dos próprios gestores da empresa, ficando assim comprometido desde o início do processo.

Questionados sobre a viabilidade da implementação de um Plano de Cargos e Salários na empresa, um dos responsáveis pelo Departamento de

Recursos Humanos, apesar de saber de todos os benefícios que pode lhe trazer, informou que no momento, da forma como a empresa vem trabalhando, não vê a necessidade de implementar essa tão importante ferramenta.

O intuito era trazer um estudo da empresa pesquisada e demonstrar os resultados que impactam na gestão, ou ausência, por não adotar essa importante ferramenta para a gestão de pessoas, o PCS.

Através desta pesquisa, observou-se que a não adoção do PCS leva a empresa a uma tomada de decisão incoerente com suas necessidades, por exemplo, a necessidade de contratação de pessoal, a remuneração adequada para cada cargo da empresa, os benefícios necessários, cargos existentes na empresa com atividades a serem executadas diariamente, entre outros.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. Barueri/SP: Manole , 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5 ed. Barueri - SP : Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4 ed. Barueri - SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos : O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro : Elsevier , 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: fundamentos básicos**. 7 ed. Barueri/SP: Manole , 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo : Atlas, 2012.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** [livro eletrônico] / Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250/page/s/263> Data de acesso: 28/11/2015.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas e processos de recursos humanos**. [livro eletrônico] / Curitiba: Inter Saberes, 2014. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300077/page/s/-2> Data de acesso: 28/11/2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788581430904/page/s/2-16-117-163> Data de acesso: 05/12/2015.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORENO, Amanda Izabelle. **Administração de cargos e salários** - [livro eletrônico] Curitiba: Inter Saberes, 2014. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129937/page/s/-2>
Data de acesso: 05/12/2015.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações** - [livro eletrônico] – Curitiba: Inter Saberes, 2015. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301838/page/s/2-39> Data de acesso: 05/12/2015.

PEARSON Education do Brasil. **Administração de Rh**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576055761/page/s/65>
Data de acesso: 12/12/2015.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil - 2012. Disponível em <http://factus.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574120/page/s/-14> Data de acesso: 12/12/2015.

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