

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUANA MIRANDA DO AMARAL

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: COMO OBTER ÊXITO EM SUA
IMPLEMENTAÇÃO**

CURITIBA

2017

LUANA MIRANDA DO AMARAL

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS: COMO OBTER ÊXITO EM SUA
IMPLEMENTAÇÃO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Carolina Valentini Toscani Kim.

CURITIBA

2017

Plano de cargos e salários: como obter êxito em sua implementação

Luana Miranda do Amaral

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as etapas para seguir e quais fatores mais influenciam na implementação de um plano de cargos e salários. Para tal, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica que reuniu informações de autores da área e também artigos publicados com pesquisas de campo. Com isso, identificamos os pontos principais que devem ser considerados nesse processo, possibilitando desenvolver um *check-list* com as informações coletadas, unindo as principais fases com os principais fatores que podem influenciá-la, elaborando uma ferramenta que busca auxiliar as empresas no processo de implementação do plano de cargos e salários.

Palavras-chave: Cargos e Salários. Implementação. Check-list

ABSTRACT

This study aims to identify the steps that must be followed and which factors most influence the implementation of a compensation policy. For this, a bibliographic research was developed that gathered information from authors and also published articles with field research. Thus, we identified the main points that should be considered in this process, making possible to develop a checklist by compiling the collected information, joining the main phases with the main factors that can influence it, formulating a tool that seeks to help companies in the process of implementing the compensation policy.

Keywords: Compensation Policy. Implementation. Check-list

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual de mercado, onde cada vez mais se busca implementar a estratégia organizacional, a fim de alcançar os resultados desejados, existem diversas ferramentas que auxiliam nesse processo, dentre elas, uma das mais utilizadas é o plano de Cargos e Salários.

As organizações de médio e pequeno porte têm interesse em utilizar ferramentas de gestão para auxiliá-los na elaboração de sua estratégia, porém, muitas vezes por falta de recursos, o mesmo torna-se inviável e com isso, buscam maneiras de conseguir executá-lo com recursos próprios. Ao buscar conhecimento sobre o assunto, pode ocorrer descontentamento e desmotivação na sua execução por não encontrar orientação completa e simplificada de como fazer, logo, esta pesquisa propõe um compilado de informações que os auxilie.

Segundo Martins e Veriano (2004, p. 24):

o plano de cargos e salários é a base que sustenta os outros planos da organização, como o treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, planejamento de recursos humanos e avaliação de desempenho, para que esses sejam bem desenvolvidos. A administração salarial tem se mostrado um componente essencial no crescimento e progresso da organização, constituindo um instrumento que gera melhora da produtividade satisfação profissional e o controle de custos ideal. (MARTINS; VERIANO, 2004, p. 24)

Esta pesquisa busca analisar quais fatores influenciam o êxito na implementação de um plano de Cargos e Salários na organização. Para que sua utilização seja efetiva na gestão organizacional, é necessário que atenda a um conjunto de critérios e ações, colaborando para o alcance de seu objetivo final, atender aos princípios legais, auxiliar como agente motivacional de seus colaboradores, aumentando assim seu desempenho, vincular os cargos à estrutura organizacional, definir as responsabilidades e deveres, parametrizar as faixas salariais e permitir comparativo com as práticas de mercado e, por fim, ser um sistema de pagamento que seja entendido por todos.

O objetivo deste trabalho é compilar os dados em torno do Plano de Cargos e Salários, por meio da análise bibliográfica de autores renomados da área e também casos práticos, elaborando assim um *check-list* simplificado dos itens de implementação do Plano de Cargos e Salários, visando compreender

como utilizá-lo a favor da organização e orientar no alcance de seus principais objetivos, usufruindo o máximo dos benefícios que a ferramenta oferece.

Será feita a identificação das etapas e dos métodos para implementar o Plano de Cargos e Salários, conectando bibliografia às pesquisas em organizações, reunindo o máximo de informações possíveis para que essa implementação possa se tornar mais prática e acessível. Também, será realizada uma análise visando tornar o processo mais eficaz, propondo ações que auxiliem na otimização de tempo e recursos para alcançar o objetivo final e o sucesso do projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Plano de Cargos e Salários e seu papel nas organizações

A gestão da remuneração, constitui-se numa das tarefas mais importantes e complexas da gestão de pessoas. E essa complexidade torna-se mais evidente com as incessantes mudanças ambientais e organizacionais que acabam gerando impactos no sistema de remuneração, que compreende políticas, componentes e instrumentos de gestão (FRANÇA, 2007).

Um estudo da *American Compensation Association* (atualmente *WorldatWork*), com 46 empresas de grande porte de 21 setores diferentes, apresenta dois fatores que mais interferem nas mudanças dos sistemas de remuneração:

- pressões do mercado: novos contextos competitivos, o que leva a um realinhamento das organizações e seus sistemas;
- mudanças na estrutura: fusões e aquisições, *downsizing* ou crescimento, reorganização e mudança na estruturação do trabalho. (WOOD *et al.*, 2009).

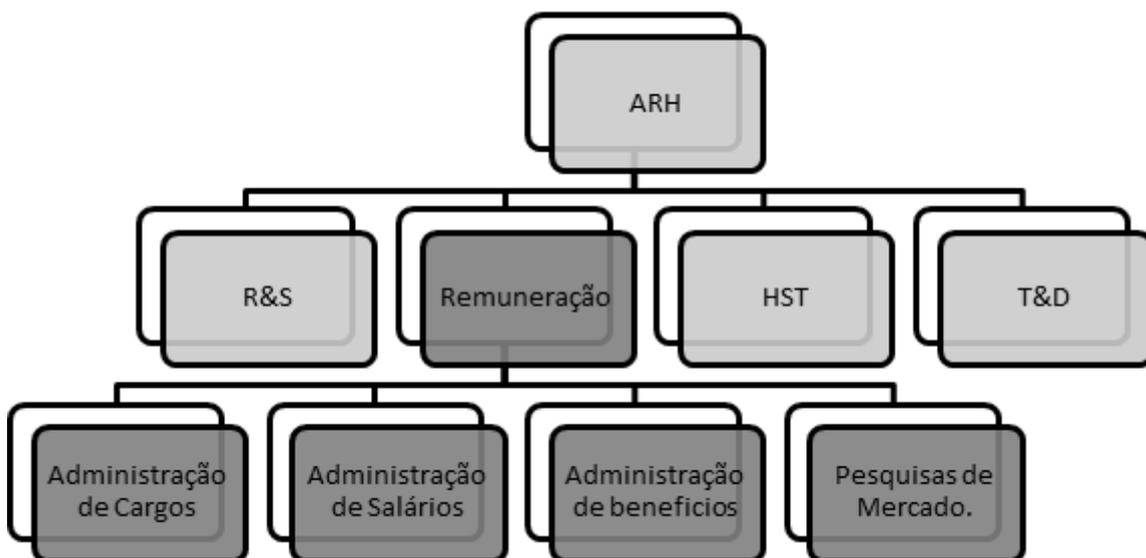
Para Lacombe (2005), a administração da remuneração é composta por uma gama de métodos que visam a atribuição de uma remuneração adequada a todos os colaboradores da empresa, garantindo coerência interna

nos valores da remuneração e benefícios concedidos e também o equilíbrio externo com o mercado de trabalho, buscando a motivação pessoal, aumento da produtividade e controle de custos de mão de obra.

Segundo Pontes (2015), com uma política de poucos, bons e bem remunerados, podem-se manter salários competitivos sem que eles interfiram nos custos e não ofereçam riscos à competitividade da empresa. Mas, apenas isso não é suficiente, é preciso também tratar o equilíbrio salarial interno, oferecer oportunidades de crescimento e repensar a maneira de remunerar. Existem muitas possibilidades que se transpõem às questões principais da política clássica da gestão de Cargos e Salários, a inserção de um plano que propicie carreira profissional e de uma política séria de participação nos lucros e resultados, além de benefícios diferenciados.

Para Marras (2016), a responsabilidade sob a remuneração é de responsabilidade de um dos subsistemas de RH mais importantes: o setor de remuneração ou de cargos e salários e que está representado conforme a FIGURA 1:

FIGURA 1. ORGANOGRAMA DO SETOR DE REMUNERAÇÃO



FONTE: Marras (2016, p. 77).

Segundo Lacombe (2005), um dos principais fatores de desmotivação é considerar-se injustiçado pela sua remuneração, pois ela afeta diversos

âmbitos do indivíduo, além dos bens materiais, como o bem estar psicológico. Por isso, é imprescindível que exista coerência interna nas remunerações praticadas.

Lacombe (2005) explica ainda, que existem muitas formas de remunerar, e a mais utilizada é a funcional. Identificou-se nos últimos anos, um sistema de remuneração que integra o pagamento do pessoal aos objetivos estratégicos da organização, denominado remuneração estratégica, ele se mostrou mais efetivo para seus resultados.

Uma característica importante da administração salarial é sua influência nos resultados da organização. Como não se pode reduzir os salários, é necessário administrá-los com cautela, pois, não é efetivo pagar mal e ter baixa produtividade, contudo, apenas o aumento salarial não é o único fator para aumentar a produtividade (LACOMBE, 2005).

Segundo Sampaio (2015), ao optar pela implementação de um plano de cargos e salários, a empresa irá propiciar um cenário mais motivador e trará um incentivo maior à produtividade dos colaboradores, que têm o objetivo de alcançar cargos e salários superiores. A empresa preserva-se de desequilíbrios salariais ou remunerações incoerentes aos seus colaboradores, que por sua vez, pode levá-lo a requerer seus direitos salariais na justiça futuramente.

Segundo o estudo realizado por Marcelino (2015), em uma empresa desenvolvedora de software, quando questionado sobre a percepção em relação à política salarial da organização, um dos gestores explanou que o sistema utilizado pela empresa é um de seus principais diferenciais competitivos, superando os de sua concorrência. Em seu depoimento relatou: “Eu vejo que o meu salário é maior que o da concorrência, então, eu consigo chegar até a diretoria e falar que eu tenho um salário mais alto que a média do mercado e também tenho pessoas mais produtivas”. O gestor de Recursos Humanos, conta que a organização tem como um de seus principais objetivos diferenciar seu modelo de remuneração das demais organizações de seu nicho de mercado, com o intuito de obter participação efetiva de seus funcionários e uma atuação mais ativa em suas funções. É nesse aspecto que um bom sistema de remuneração, alinhado à gestão estratégica de pessoas, se destaca.

Quando os colaboradores foram questionados sobre o modelo de remuneração utilizado pela empresa, na percepção deles, esse modelo os torna mais próximos dos objetivos e metas organizacionais e os incita a buscar maior desempenho e produtividade.

Já na pesquisa realizada por Stefano *et al.*, (2013), em uma instituição de ensino superior pública, onde avaliou por meio de questionários, qual a percepção dos docentes em relação à política salarial da organização, identificou que além de aspectos satisfatórios, também existem aspectos que remetem à insatisfação. Por exemplo, quando abordadas questões que relacionavam a remuneração *versus* a capacidade e esforços dedicados ao trabalho, observou-se que os docentes, ainda que possuam estabilidade, não estão satisfeitos com seus ganhos, 60% dos entrevistados declararam estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos, resultado que pode ser atribuído ao fato de acreditarem trabalhar além de seus ganhos e ter capacidade superior, o que lhes proporciona uma remuneração superior à atual.

Assim, concluiu que a administração de cargos, carreiras e salários das instituições públicas, por mais diferentes que sejam dos padrões utilizados pelas instituições privadas, não é fator determinante na satisfação.

No estudo realizado por Vieira *et al.* (2017), que analisa o plano de Cargos, Carreiras e Salários que é utilizado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), que foi premiado pelo Ministério da Saúde, através de pesquisa qualitativa e quantitativa, verifica que um dos principais desafios é a regulamentação dos processos de avaliação de desempenho e a conexão com o processo educacional permanente de acordo com as metas estipuladas, a valorização do trabalho em equipe e a inserção de todos os profissionais envolvidos na saúde, como administrativos e agentes de saúde. Definiu que o processo de implantação de um plano de carreira, também possui caráter econômico, político, cultural e social.

É necessário mapear diferentes experiências em diversos contextos que utilizam esse tipo de sistema de saúde, questionando qual a função do Estado na regulamentação das profissões e do trabalho na área de saúde ligados à gestão do trabalho.

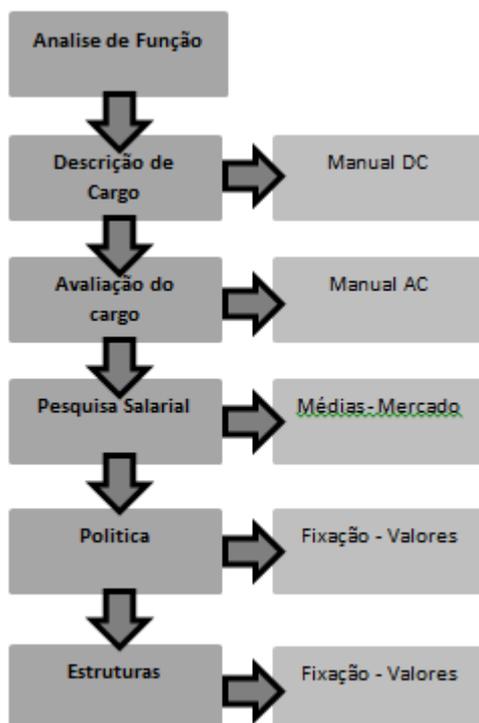
Concluiu que planos de Cargos, Carreiras e Salários precisam incluir os diversos tipos de vínculos empregatícios e formas de remuneração compatíveis com as carreiras.

2.2 Diretrizes da Implementação de um Plano de Cargos e Salários

2.2.1 Etapas de Implantação.

Segundo Marras (2016), as subdivisões para um programa de gestão de cargos e salários são: descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial, conforme demonstra a FIGURA 2:

FIGURA 2. FLUXOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO



FONTE: Marras (2016).

Para Pontes (2015), a implantação de um programa de Cargos e salários deve seguir alguns critérios: planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial, assim, estipulando as políticas de remuneração como forma de crescimento de carreiras e política de participação nos lucros e resultados (QUADRO 1).

QUADRO 1. ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Etapas	Fases Importantes
Planejamento e Divulgação do plano	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do plano • Discussão do plano com as gerencias • Aprovação do plano • Divulgação do plano aos colaboradores
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos Cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais
Avaliação dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de cargos chave • Formação de comitê de avaliação • Escolha do método de avaliação • Avaliação dos cargos chave • Avaliação dos demais cargos
Pesquisa salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos cargos • Escolha das empresas • Elaboração do manual de coleta de dados • Coleta de dados • Tabulação de dados • Análise dos resultados • Relato as empresas participantes
Estrutura salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Calculo da curva básica • Determinação do numero de graus • Cálculo das amplitudes dos graus • Analise da sobreposição dos graus
Política Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Salario de admissão • Promoção horizontal e vertical

	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliação de cargos • Reajustes salariais • Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de adicionais salariais • Definição do pacote de benefícios • Composição da remuneração (salário+ Benéficos)
Carreiras profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sucessão de cargos • Divulgação das carreiras aos colaboradores • Definição do planejamento de recursos humanos • Programa de desempenho • Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estrutura do programa

FONTE: Pontes (2015).

Ainda, segundo Pontes (2015), um dos principais aspectos da implantação de um plano de cargos e salários é a colaboração das gerências, pois são elas as responsáveis pela motivação e produtividade dos colaboradores. Para que o RH tenha o apoio de todos colaboradores e convicção de que o plano está de acordo com as necessidades organizacionais, é importante que os gerentes participem de todo processo de implantação.

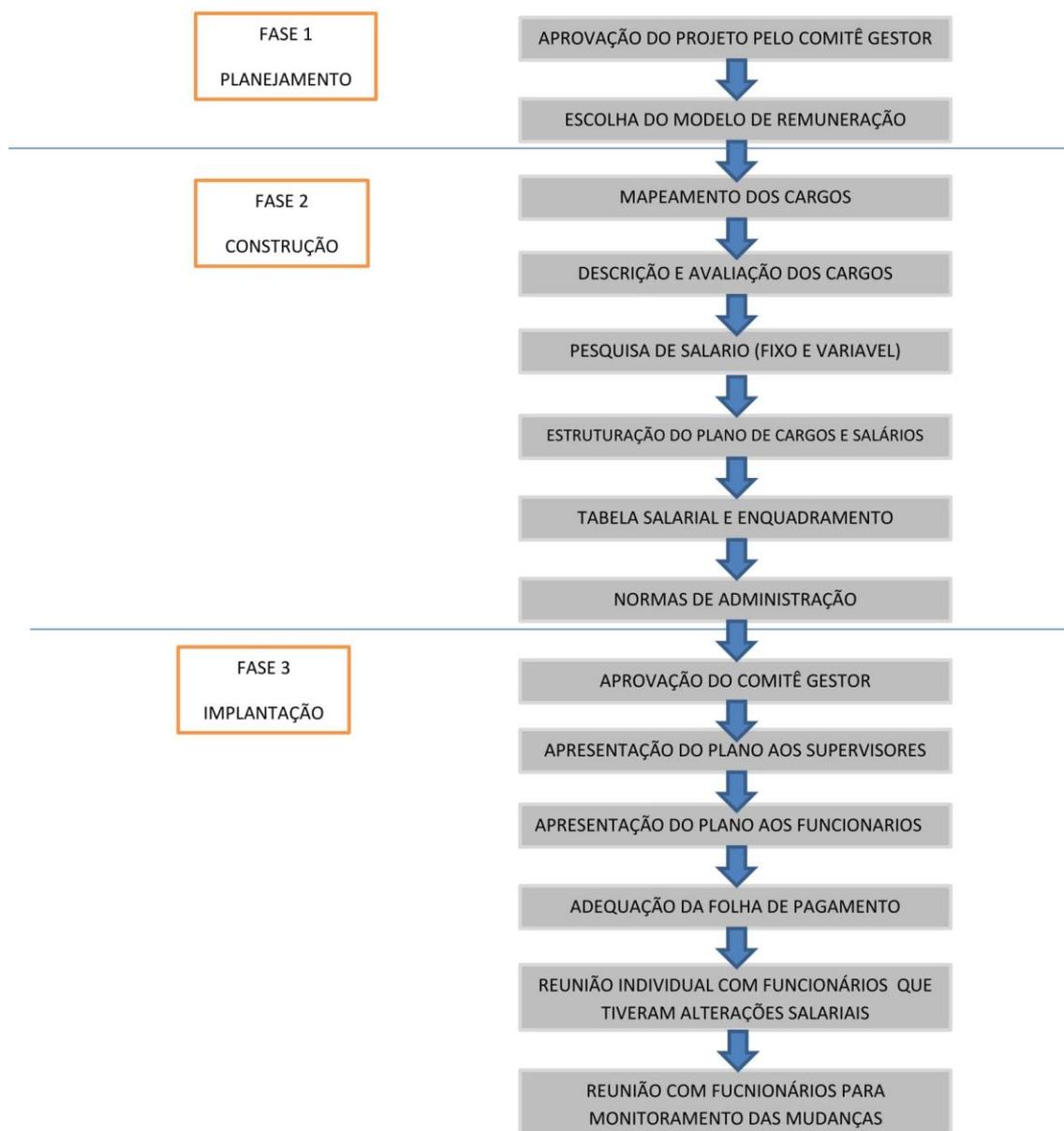
Para Lacombe (2005), na escolha de um sistema de remuneração, devem-se considerar os seguintes itens:

1. Quanto se deve pagar a cada um.
2. Que ênfase se deve dar a remuneração financeira em relação ao total das recompensas pelo trabalho.
3. Que ênfase deve se dar a tentativa de diminuir os valores pagos.
4. Deve-se ser implantado um sistema de incentivos para obter melhores desempenhos e, caso sim, que tipo de sistema (LACOMBE, 2005, p.146).

Em um estudo realizado por Janotti *et al.* (2016), onde analisou quais eram as diretrizes para implantação de um plano de cargos e salários em uma

transportadora de cargas no interior de São Paulo, concluiu o seguinte fluxo (QUADRO 2) :

QUADRO 2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO.



FONTE: Adaptado de Janotti et al. (2016 pg 13 e 14).

No conceito de Wood (2009), ele propõe a adoção de um modelo de remuneração estratégica, onde explica quais passos devem-se seguir para alcançar um modelo de remuneração diretamente alinhado à estratégia da empresa, ele destaca os seis principais itens a considerar no momento da implantação de um modelo como esse (QUADRO 3):

QUADRO 3. OS SEIS PASSOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.

Passo 1	Onde estamos?
Passo 2	Aonde queremos chegar?
Passo 3	Definindo o modelo conceitual de remuneração
Passo 4	Construindo o sistema de remuneração
Passo 5	Implantando o sistema de remuneração estratégica
Passo 6	Melhorando continuamente o sistema

FONTE: Adaptado de Wood, Filho (2005 p. 132).

Segundo Pontes (2015), o foco principal da administração de cargos e salários é o alcance do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é muito importante, pois é comum que os colaboradores façam comparações entre si, relacionando os cargos que ocupam e salário percebidos com os demais colegas de trabalho. Esse equilíbrio é alcançado através da correta execução da etapa de avaliação de cargos e assim mantendo a hierarquia. O equilíbrio externo é também importante, uma vez que os colaboradores realizam comparações com as remunerações praticadas no mercado, o que pode prejudicar na retenção de seus talentos. Esse equilíbrio é alcançado através da correta adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho.

Para Lacombe (2005), o alcance do equilíbrio interno e externo precisa se manter atualizado e em sintonia com o mercado e o plano de cargos e salários. Entretanto, esta é uma tarefa difícil, pois existem diversas variáveis que a influenciam, como diversidades de mercado, a região de atuação e as necessidades de gastos pessoais, que podem gerar dificuldades em sua resolução.

2.2.2 Execução das fases de Implantação.

Inicialmente, é necessário estabelecer quais os objetivos que se pretende atingir com o plano de cargos e salários, como por exemplo, atingir o equilíbrio interno e externo, tornar clara a política salarial da empresa, entre outros. É preciso realizar o planejamento de quais meios a organização utilizará para executar o projeto. Deve ser discutido com as gerências para então, ser divulgado aos colaboradores através de palestras, intranet e reuniões com as suas gerências (PONTES, 2015).

O segundo item a ser seguido é a análise dos cargos, onde se analisam os detalhes de cada função buscando a compreensão do “que” , “como” e “para que” se faz, compilando todos os requisitos e características necessárias para alcançar os resultados esperados e, com isso, realizar a descrição do cargo, que consiste na sintetização das informações coletadas na análise (MARRAS, 2016).

Para Lacombe (2005), o próximo passo é realizar a pesquisa salarial, que consiste no estudo sobre os valores de salários e benefícios praticados pelas empresas do mesmo ramo ou região de atuação para empregados que possuem os mesmos cargos. Essas pesquisas são realizadas por meio de questionários enviados às empresas do mesmo ramo ou disponibilizada por empresas especializadas nesse tipo de pesquisa.

Com a pesquisa salarial em mãos, a próxima etapa é a realização da estruturação salarial quando, geralmente, é utilizada a curva de referência que define a estruturação dos valores correspondentes às médias encontradas no mercado. Essa é uma decisão que pode ser política e deve ser analisada de acordo com a situação da empresa no mercado juntamente com os custos envolvidos nessa decisão (PONTES, 2015).

Segundo Marras (2005), com todas as etapas realizadas anteriormente, pode-se definir a política salarial da organização. Ela fornece os parâmetros para a montagem e manutenção do plano de cargos e salários, principalmente relacionados à qual posição a empresa deseja adotar no mercado. Deste modo, a estrutura definirá se os salários de contratação serão abaixo, na média ou acima do mercado.

Independentemente de como os cargos foram elaborados, a avaliação e estrutura salarial definida e os cargos classificados nos graus passam a

constituir carreiras dentro da empresa, com isso, a empresa passa a ter uma ferramenta base para o desenvolvimento dos colaboradores. Ao optar pela estruturação dos cargos em níveis (I, II, III), as carreiras irão gerar mais possibilidades de crescimento do que se fossem estabelecidas em nível único. “O Plano de carreira é um instrumento que define as trajetórias e de possibilidades e crescimento da empresa” (PONTES, 2015).

2.3 Principais fatores que influenciam em sua implementação

Prado (1995) diz que um dos maiores problemas que podem ocorrer no desenvolvimento e implantação de sistemas que envolvam a possibilidade de mudança do sistema de remuneração é a criação de falsas expectativas com relação ao que será feito.

Segundo Marras (2016), é muito importante que o profissional responsável pelo programa de remuneração tenha seu papel muito bem definido dentro da organização e disponha de uma equipe com a formação necessária para sua execução. Caso a empresa opte por fazer o programa com recursos próprios ou adote uma consultoria, ainda sim, é preciso um profissional com as qualificações necessárias para acompanhá-los na execução do trabalho, pois isso afeta diretamente o sucesso de sua implantação.

Para Lacombe (2005), é importante ressaltar que é de praxe a existência de dificuldades no processo de se definir remunerações justas. Os indivíduos tendem a se auto avaliar com altruísmo, julgando sempre que uma remuneração maior que aquela classificada como apropriada pela empresa. Quanto mais complexa a organização, mais ampla é sua área geográfica de atuação. Com isso, torna-se mais difícil chegar à uma conclusão. O problema se intensifica nos níveis mais altos, nos quais a comparação entre pessoas é mais complexa e alguns casos são críticos para o sucesso da empresa.

Pontes (2015) salienta também que aspectos que influenciam a implementação de um plano de Cargos e Salários são as questões legais, onde o maior problema está ligado às faixas salariais por cargos, quando o plano prevê a possibilidade de salários diferenciados para seus ocupantes, podendo ocasionar um pedido de equiparação salarial. Uma forma de sanar o problema,

seria estabelecer como regra que a diferença salarial para ocupantes do mesmo cargo somente fosse possível caso exista diferença de tempo de serviço. Outra forma seria o registro do plano de cargos aliado a um plano de carreiras, registrado na Delegacia Regional do Trabalho.

Os objetivos que servem de base para a implementação de um sistema de remuneração estratégica devem ser factíveis e desafiadoras, mas principalmente, precisam estar ao alcance das equipes e indivíduos, caso contrário, isso pode colocar em risco o sucesso do projeto. Devem-se buscar metodologias simples para que as energias não sejam desviadas e permaneçam voltadas ao alcance das metas estratégicas (WOOD; FILHO, 2009).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, buscando informações já existentes sobre o tema. Foram realizadas pesquisas em revistas da área, teses, estudos de caso e livros didáticos que tratam do assunto, elaborando uma síntese entre os autores da área e também pesquisas práticas relacionadas à implementação do plano de Cargos e Salários.

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema através de referenciais já publicados, promovendo a análise e discussão de seus subsídios científicos. Esse tipo de pesquisa proporciona conhecimento sobre o tema pesquisado, do modo em que foi apresentado o assunto na literatura científica. Para isso, é importante que o pesquisador possua um planejamento do processo de pesquisa, que consiste na definição temática, passa pela construção lógica do trabalho e, por fim, pela decisão de qual forma utilizará para a comunicação e divulgação de sua pesquisa. (BOCATTO, 2006, p. 266)

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este tópico objetiva apresentar os resultados alcançados com base na pesquisa bibliográfica realizada, apontando quais as principais etapas da implementação do plano de cargos e salários e os principais problemas encontrados nesse processo, propondo uma solução para auxiliar as empresas nessa empreitada.

4.1 Principais etapas da implementação do Plano de Cargos e salários

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, analisamos as etapas de implementação do plano de cargos e salários, baseados em autores renomados da área e também em pesquisas de campo já realizadas. Verificamos diferentes interpretações, porém, com muitos itens em comum. Compilando todas as informações, chegamos ao (QUADRO 4):

QUADRO 4. PRINCIPAIS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Principais Etapas	
1	Planejamento
2	Divulgação (sobre o início do projeto)
3	Análise de Cargos
4	Pesquisa Salarial
5	Estrutura Salarial
6	Política Salarial
7	Programas de Carreira
8	Divulgação (sobre os resultados do projeto)
9	Manutenção do Plano

FONTE: o autor (2017).

O planejamento é a principal fase do plano e se ele não for pensado corretamente, seguindo os preceitos e cultura da organização, pode comprometer todas as fases da implementação. É importante atentar-se principalmente a quais objetivos a organização deseja alcançar com ele, seja

com equiparação salarial, políticas de carreira para seus colaboradores, alcance de equilíbrio interno e externo, entre tantas outras.

A divulgação deve ser elaborada de modo claro e objetivo, fazendo com que seja totalmente compreendida pelos colaboradores, pois qualquer interpretação errônea do projeto pode gerar falsas expectativas e conseqüentemente, a frustração com os resultados apresentados por sua implantação na empresa.

A análise de cargos deve ser realizada em conjunto com as gerências, elas irão auxiliar na compreensão de quais as atribuições reais dos cargos e quais os atributos necessários para obter êxito na sua execução.

A pesquisa salarial pode ser realizada por empresas especializadas no assunto ou pela própria empresa, que deve selecionar outras organizações do mesmo ramo de atuação e área demográfica para aplicação da pesquisa.

A estrutura e políticas salariais são definidas levando em consideração a pesquisa realizada, o orçamento da organização e sua cultura. Nesse momento é definido que tipo de estruturação será adotada, acima, abaixo ou na faixa de mercado e se as faixas serão horizontais ou verticais.

Com todas as etapas realizadas, tem-se em mãos um plano de Cargos e Salários, a partir disso, é possível definir um programa de carreiras para a organização, sendo utilizado como ferramenta motivacional e de retenção de talentos da organização, definindo carreiras em júnior, sênior e pleno ou analista I, analista II, analista III, estabelecendo quais competências os colaboradores têm que adquirir para alcançar um cargo acima do atual e assim, conseguir ascender na carreira.

É muito importante não esquecer da manutenção do plano de cargos e salários, pois as organizações mudam constantemente, as necessidades de mercado são diferentes a cada dia, por isso, é sempre preciso verificar se os cargos continuam necessitando das mesmas habilidades, se os salários estão dentro dos praticados pelo mercado, dentre tantos outros itens que o plano de cargos abrange.

4.2 Principais fatores que influenciam em sua implementação.

Dentre os tópicos da pesquisa realizada, analisou-se os principais fatores que influenciam na implementação de um plano de cargos e salários e quais podem prejudicar seu bom desenvolvimento. Com base no que os autores apresentaram, chegamos ao (QUADRO 5):

QUADRO 5. PRINCIPAIS PROBLEMAS QUE INFLUENCIAM NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.

	Principais Problemas	Etapa em que ocorre
1	Gerar Falsas expectativas de Aumento.	Divulgação.
2	Definição da pessoa responsável pelo programa.	Planejamento.
3	Problemas legais.	Definição das Faixas Salariais e Política Salarial.
4	Metodologias complexas e que não alcançam as equipes e indivíduos.	Planejamento.

FONTE: o autor (2017)

Ao analisar quais são os principais problemas que podem prejudicar a implementação do plano, verificamos que eles ocorrem em determinadas etapas de seu desenvolvimento, como na fase de divulgação do plano, dependendo da forma escolhida e da linguagem usada para realiza-la aos colaboradores, ela pode gerar falsas expectativas. Eles podem entender que isso significa aumento salarial e ascensão de carreira a todos, o que por não ser verdade, pode gerar frustração no momento de sua entrega.

Na fase de planejamento, encontramos dois itens que podem ser prejudiciais. O primeiro deles é a definição do responsável pelo projeto, pois mesmo que a empresa opte por contratar serviços de terceiros para elaboração do plano, é necessária a definição de um membro da empresa que realizará a interface, é muito importante que o escolhido tenha os conhecimentos necessários e esteja bem inteirado da cultura e dos processos organizacionais. O segundo ítem é a metodologia e também requer cuidados, pois se for utilizada de forma complexa e não estiver alinhada à cultura da empresa, pode

não alcançar a todos gerando dificuldades para seu entendimento e fazendo com que a implementação não chegue a todos os membros da organização.

A definição das faixas salariais deve ser estudada minuciosamente para não gerar passivo a problemas legais, os cargos devem ser muito bem definidos, não havendo pessoas no mesmo cargo com salários diferentes, a não ser que exista algo definido na política salarial que determine diferenciação por tempo de empresa.

4.3 Proposta para o sucesso na implementação do plano.

Realizando a junção das principais etapas encontradas e dos principais fatores que influenciam na implementação de um plano de cargos, a proposta para facilitar o processo e obter êxito na implementação do mesmo é seguir o *check-list*:

Check-list Cargos e Salários

Planejar:

1. Definir quais objetivos se almeja alcançar;
2. Definir qual ferramenta será utilizada para implantação interna ou externa;
3. Definir qual metodologia será utilizada;
4. Definir a pessoa responsável pelo projeto.

Divulgar o projeto:

1. Definir a forma de divulgação, (palestra, intranet, informativos);
2. Elaborar linguagem clara e objetiva.

Análise e avaliação de Cargos:

1. Coletar informações através de entrevistas com as gerências;
 2. Realizar a classificação dos cargos com base nos dados coletados;
 3. Através de comitê interno definir os cargos-chave.
-

Pesquisa Salarial:

1. Definir de que modo a pesquisa será realizada (pesquisas prontas ou aplicadas em empresas do mesmo ramo);
 2. Definir quem são os possíveis alvos da pesquisa;
 3. Elaborar a planilha com os dados para aplicar a pesquisa, enviando para as empresas selecionadas;
 4. Coletar e tabular os resultados obtidos.
-

Estrutura e Política Salarial:

1. Determinar o número de graus salariais;
 2. Definir a política a ser adota, acima, na média ou abaixo do mercado;
 3. Definir se a progressão salarial será vertical ou horizontal.
-

Programa de Carreiras:

1. Estabelecer como serão definidas as carreiras. (Jr., Pleno, Sênior ou I, II, II);
2. Definir quais os requisitos necessários para ascensão de cargos (conhecimentos técnicos e habilidades).

Divulgação do Plano Final:

1. Informar aos colaboradores quais foram os resultados alcançados;
 2. Informar a quem receberá reajustes;
 3. Esclarecer qual a política de carreira estabelecida para que fique claro de que forma os colaboradores podem alcançar a ascensão.
-

Manutenção do Plano:

1. Estabelecer a periodicidade da manutenção (semestral, anual, etc.);
 2. Realizar a verificação dos cargos e analisar se as competências necessárias ainda se mantêm as mesmas;
 3. Realizar a verificação das faixas salariais praticadas pelo mercado;
 4. Realizar os ajustes necessários.
-

O objetivo do *check-list* é mostrar de forma simplificada quais são os itens mais relevantes a se considerar no processo de implementação de um plano de cargos e salários, ele busca auxiliar na compreensão da melhor maneira de utilizá-lo a favor da organização e alcançar seus principais objetivos, sendo o guia para o sucesso em sua implementação.

É uma ferramenta que pode ser utilizada por todos, inclusive empresas de pequeno porte que não possuem grande estrutura e buscam com recursos próprios uma ferramenta que auxilie em sua gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou a definição de diversos autores e também de pesquisas já realizadas sobre a implementação do plano de cargos e salários,

definindo suas etapas e identificando quais os principais fatores que podem influenciar de maneira negativa neste processo, demonstrando diversas listas com diferentes itens apontados por cada autor.

Com base nessas informações, foi elaborado um *check-list* que compila dados das principais fases a serem seguidas e também os pontos críticos a que se deve atentar para obter êxito em sua implementação. O objetivo do mesmo é propor uma ferramenta de auxílio para empresas que buscam implementar um plano de cargos e salários, porém, não tem as informações necessárias para isso.

O *check-list* foi elaborado de maneira simples para facilitar o entendimento, mas também completa, contendo diversas informações importantes coletadas durante a pesquisa com a finalidade de facilitar o processo, principalmente para empresas de pequeno e médio porte que têm interesse em realizar um plano de cargos e salários com poucos recursos.

REFERÊNCIAS

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRH:** conceitos, ferramentas, e procedimentos. São Paulo Atlas, 2007.

JANOTTI, et al. **Plano de Cargos e Salários:** Diretrizes de implantação para uma transportadora de cargas do interior paulista. São Paulo. Anais do V SINGEP, 2016. p. 13 e 14.

LACOMBE, Francisco José Masset **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCELINO, Aline Faxina. **Sistema de remuneração:** estudo em uma empresa desenvolvedora de software. Paraná. UNESPAR, 2015. p. 179.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. Futura.14 ed. São Paulo :Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Sérgio Silveira and VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista administração de empresas.[online]**. 2004, vol.44, n.spe, pp.22-33. ISSN0034-7590.<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500002>.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e remuneração**. 17 ed. São Paulo: LTr, 2015.

SAMPAIO, Mauricio. **Plano de Carreira e Seus Benefícios Para o Sucesso Profissional**. São Paulo. Instituto Mauricio Sampaio, 2015. p. 4.

STEFANO, S. R et al. **Cargos Carreiras e salários**: um estudo em uma instituição de ensino superior pública. São Paulo. ReCaPe, Revista de Carreiras e Pessoas V. 03 N. 03. 2013. p. 71.

VIEIRA, S.P et al. Plano de carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades. Revista Saúde Debate. Rio de Janeiro. V. 41 N 113. 2017. p. 119.

WOOD; FILHO, Thomaz Jr; Vicente Picarelli. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2009.