



Plano de Cargos e Salários

B- Desenvolvimento em negócios e indústrias: B1 – Administração e negócios

Bruno Mariano de Almeida (UNIOESTE) bmdea@hotmail.com

Eduardo Leite de Souza (UNIOESTE) edu.souza89@gmail.com

Resumo

Este artigo aborda o planejamento estratégico na implantação do sistema de cargos e salários nas organizações, junto aos pilares da administração de recursos humanos. Primeiramente repassando os conceitos dos métodos de gestão de pessoas vinculados ao plano de cargos e salários, posteriormente o passo a passo de sua implantação. E por último, com base no embasamento teórico, o relatório do estudo de caso que diz respeito a implantação do trabalho de consultoria executado na empresa Supermercado Líder Ltda, realizado no setor administrativo da organização.

Palavras-chave: plano de cargos e salários.

Plan of jobs and wages

Abstract

This article discuss the strategic planning on the deployment of the system of positions and salaries in the organizations, along with the pillars of human resource management. First passing the concepts of management of people linked to the plan of jobs and wages, then the step by step into the implementation. And finally, based on the theoretical basis, the report of a case study, concerning the implementation of the consulting work performed in the company Líder Supermarket Ltd., held in the administrative sector of the organization

Key-words: plan of jobs and wages.

1 Introdução

Diante do cenário no qual se caracterizam os dias de hoje, por uma busca constante de adaptação e atualização frente as mais variadas mudanças no ambiente empresarial, se faz primordial a adequação dos recursos humanos com os desafios inerentes a esse ambiente. Sendo assim, surge à necessidade de desenvolver a área de gestão de pessoas dentro da empresa, como forma de proporcionar o engajamento das pessoas com o ambiente conduzindo-as ao crescimento profissional e conseqüentemente ao aprimoramento das estratégias da empresa e alcance de resultados.



Na maioria das vezes as empresas adotam ações rígidas, nas quais consideram simplesmente as atividades que o colaborador executa, deixando de considerar os resultados atingidos pelo ocupante do cargo e com isso não possibilita a sua flexibilidade frente às mudanças. Deixando evidente que não há clareza e nem objetividade no uso de critérios para realizar uma avaliação, de maneira que os colaboradores não se sentem estimulados a buscarem uma progressão funcional dentro da empresa.

Neste contexto, a aplicação de um Plano de Cargos e Salários na empresa contribuiria não somente no sentido de relacionar quais as atividades que compõem um cargo, mas também fornecer informações sobre os requisitos que venham possibilitar aos colaboradores o alcance de uma progressão dentro do quadro de funcionários da empresa. Assim, tanto a empresa como os colaboradores teriam o conhecimento do perfil exigido para o desempenho de cada cargo.

Desta forma a empresa contaria ainda com um sistema de remuneração desenvolvido e uma base de apoio para a implantação de programas relacionados com a gestão de pessoas, em contrapartida os colaboradores poderão conhecer suas possibilidades e perspectivas de progressão funcional e salarial. Por fim, a área de gestão de pessoas teria uma atuação importante e estruturada em relação às demais áreas, dando-lhes suporte e agregando valores à empresa com profissionais competentes e os colaboradores teriam seu valor individual recompensado, já que são eles que dão vida à empresa.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em um valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades econômico-financeiras e com o mercado de trabalho concorrente.”

É o grande esforço das empresas no sentido de se adaptarem a uma nova realidade na qual a atualização tecnológica, a produtividade e a qualidade são questões cruciais até mesmo para sobreviverem. Nota-se ainda, no meio corporativo, um consenso de que essa adaptação passa, necessariamente, pela adequação e pelo engajamento dos colaboradores. Sabemos que



essa adequação e esse engajamento dependem de uma boa gestão de pessoas e uma gestão de pessoas pressupõe a solução de aspectos básicos, em que os quais se destaca questão salarial.

Pagar salários adequados, com justiça interna e coerência externa, é um pressuposto fundamental e uma das necessidades básicas em uma gestão de pessoas. É fácil imaginar o que acontece numa empresa que procura implementar as mais avançadas ações de gestão de pessoas e que mantenha a parte salarial desorganizada. Essa empresa vai jogar dinheiro fora e preparar as pessoas para outras empresas, algumas delas suas concorrentes.

Sabe-se de organizações que pagam altos salários mas nem por isso deixam de ter problemas nessa área porque internamente os colaboradores percebem injustiças. Alias, essa falha interna é muito mais visível ao pessoal do que uma defasagem externa.

2 Pilares da Administração de Cargos e Salários

2.1 Conhecendo melhor as pessoas

Abraham Maslow desenvolveu uma teoria a respeito do mecanismo das necessidades humanas e sua influencia no comportamento das pessoas, que chamou de “Hierarquia das Necessidades”. Essa teoria procura demonstrar que as necessidades humanas se apresentam em níveis. O primeiro nível caracteriza-se pela busca de subsistência imediata, manter-se vivo, movido pelo instinto da conservação; o segundo, pela preocupação com ameaças menos imediatas à sobrevivência; o terceiro, pela preocupação com as relações com outras pessoas; o quarto, pela necessidade de outra pessoa ser aceita, validada e elogiada pelas outras; o quinto, pela necessidade de se perceber como pessoa capaz de realizar coisas, vencer desafios, construir algo a partir de sua própria competência.

Maslow denominou o primeiro nível de “Necessidades fisiológicas”, o segundo de “Necessidade de Segurança”, o terceiro “Necessidades de Associação”, o quarto de “Necessidades de Auto-estima” e o quinto de “Necessidades de Auto-realização”.

Um aspecto decisivo nessa teoria, daí a sua relação com a idéia de “hierarquia”, está no fato de que somente quando a pessoa percebe que um nível de necessidade está plenamente satisfeito ela começa a se preocupar com nível seguinte. Assim, enquanto ainda luta para



conseguir seu alimento do dia, ela não está preocupada em garantir a continuidade do alimento nem com proteção contra as intempéries, etc. Do mesmo modo, a pessoa somente começa a pensar em suas relações quando sente segurança quanto à sua sobrevivência, e assim por diante. Trata-se de uma constatação do instinto de preservação das espécies que se observa no cotidiano das pessoas, nas situações de guerra, nos momentos de penúria coletiva. Basta observar como os povos mais pobres se conformam como reféns da ajuda humanitária e não se animam a questionar sua própria condição social.

2.2 O Desafio da Motivação

Durante muito tempo os dirigentes acreditaram que a simples necessidade do emprego seria suficiente para “motivar” as pessoas a realizarem suas tarefas. Ainda hoje tem gente que pensa assim. Até certo ponto as pessoas são compelidas a realizar coisas para garantir seu sustento. Vendo a questão deste modo, poder-se-ia até concluir que a “necessidade” constitui o “motivo” do esforço. Esse “motivo”, porém, não basta às empresas, nem mesmo para sua mera sobrevivência neste mundo globalizado e cada vez mais exigente em que elas estão inseridas.

Conhecemos bem como são as organizações onde as pessoas tem somente esse tipo, digamos, fisiológico, de motivação. São aquelas pessoas que fazem tudo por mera obrigação, de qualquer jeito, sem qualquer compromisso com a empresa, sem interesse e sem entusiasmo, que trocam de emprego por alguns trocados, etc., etc. Será esse tipo de comportamento capaz de levar uma empresa ao topo? Além de tudo isso, quando as pessoas fazem as coisas de maneira “forçada” elas tendem a desenvolver resistências, má vontade, revolta.

Motivar é o trabalho que o dirigente desempenha para inspirar, encorajar e compelir pessoas a executarem as necessárias ações. Esta habilidade é uma das mais difíceis. A motivação surge do interior de cada um de nós e cada um de nós consegue, somente, aquilo que quer conseguir. Ao motivar, o dirigente cria as condições que impelem as pessoas a efetuarem seu trabalho com entusiasmo e dedicação.

As pessoas podem encontrar no trabalho umas de suas maiores fontes de satisfação. A maior parte do tempo de uma pessoa e de seus esforços é dedicada ao seu trabalho. Se o



trabalho é desafiador e interessante instiga as melhores capacidades do indivíduo, este encontra real satisfação ao executá-lo. As grandes e bem-sucedidas empresas em qualquer lugar do mundo são grandes e bem-sucedidas porque seu pessoal emprega esforço e imaginação em seu trabalho com satisfação.

É tarefa do dirigente criar as condições que ajudarão as pessoas a encontrar satisfação em seu próprio trabalho. Conhecer formas de motivar as pessoas é uma das grandes competências de todo líder, dirigente. Os muitos estudos feitos sobre a produtividade humana no trabalho andam tão bem quanto às pessoas o desejam. E as pessoas o desejam na medida de sua motivação.

2.3 Montando um time de primeira

Os resultados de uma equipe produtiva dependem de ser constituída de pessoas qualificadas para o trabalho e compatíveis entre si. O mundo empresarial atual impõe uma necessidade crucial de agilidade nas operações, decisões e adaptações. A tônica nas empresas eficazes é trabalhar com estruturas leves e ágeis e quadros enxutos. Isto quer dizer trabalhar com gente mais competente, afinada, estável e polivalente.

A empresa não pode errar ao contratar um colaborador, porque, além das perturbações internas conhecidas, ela fica entre a cruz e a espada: a troca é um fato traumático para suas políticas interna e externa; a manutenção do profissional inadequado gera uma situação de conveniência e cumplicidade que acarreta outras perturbações, presentes e futuras.

As empresas estão hoje mais do que nunca expostas à comunidade e as mais bem-sucedidas têm uma grande preocupação com sua imagem junto ao seu ambiente. Este fato faz com que a contratação de uma pessoa tenha um significado maior do que simplesmente preencher uma vaga. Ao contratar, a empresa está se associando a mais um membro da comunidade e está estabelecendo com ele uma relação intensa, uma parceria.

Uma boa seleção de pessoa, visando promover um bom casamento, é um verdadeiro desafio ao dirigente. Exige um forte desejo de investir tempo e energia na sua equipe. Entenda-se por equipe, aqui, todo o quadro de pessoal da empresa, e não apenas o grupo mais diretamente ligado ao dirigente.

2.4 Definindo Perfis Adequados

O começo de tudo em Gestão de Pessoas está na forma como melhores empresas buscam seus profissionais. A procura deve ser ampla. O recrutador precisa estar atento às características profissionais de que a empresa realmente precisa e ao tipo de trabalho que ela deseja que seja feito. Em muitos casos, as empresas procuram candidatos que são craques em informação e conhecimento. As novas tendências entre as melhores empresas indicam a prática de contratarem mais para as empresas como um todo do que para uma determinada função.

Empresas bem-sucedidas são feitas de pessoas bem-sucedidas e pessoas assim desenvolvem qualidades de vencedoras: persistência, determinação, entusiasmo, visão clara de objetivo, etc. A empresa vencedora é a que consegue criar uma cultura de vencedores, escolhendo pessoas abertas a esse aprendizado e levando-as a desenvolver essas qualidades.

Para uma escolha bem-sucedida são necessárias duas coisas básicas: saber com clareza qual o perfil que o cargo vago exige, ou, em última análise, o talento que se busca, e saber avaliar em que medida o candidato preenche os requisitos desse perfil.

Os perfis a definir envolvem uma série de aspectos, começando pela escolaridade formal mínima requerida para um desempenho satisfatório, a vivência profissional que melhor prepara o profissional para os desafios que irá encontrar, as habilidades e competências requeridas, incluindo-se aí o domínio de idiomas estrangeiros. É normal e importante avaliar também aspectos de liderança, efetividade (capacidade para produzir resultados). Em certas situações especiais, investigam-se ainda características de disciplina; características físicas; detalhes pessoais como idade, sexo, estado civil; resistência à fadiga, ao sono, a substâncias alérgicas; capacidade mental, visual auditiva, tátil e, até, olfativa e gustativa.

2.5 Treinamento

A transformação na empresa tem que ser coletiva e sinérgica. Os colaboradores participam de múltiplos eventos dentro da empresa e fora dela. Busca-se com essas ações operar nas pessoas a transformação de que a empresa precisa. Acontece, porém, que o foco no individual não produz efeitos porque os indivíduos podem até se encantar com tais eventos,

mas acham, na grande maioria das vezes, que os ensinamentos “caem como uma luva” para um monte de gente à sua volta, menos a eles próprios. Os efeitos aparecem somente quando a transformação se incorpora à cultura da empresa e passa a fazer parte do comportamento cotidiano das pessoas. Para que isso aconteça, a transformação precisa ser construída coletivamente, de forma participativa e sistêmica.

O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Especialmente para a empresa agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização.

No mundo corporativo, é possível perceber a importância das competências para o sucesso dos negócios. Com isso, amplia-se a procura por treinamentos vivenciais capazes de mobilizar o indivíduo e promover a transformação. As técnicas onde se vivenciam experiências junto à natureza pode ser uma das melhores formas de assimilação de conteúdos e mudanças comportamentais. Nas vivências os profissionais têm a oportunidade de superar limites, trabalhar a comunicação, liderança, adaptação, persistência, criatividade, integração, especialmente porque as atividades propostas sempre encontram um paralelo no campo profissional. O desenvolvimento profissional realizado através de atividades vivenciais abrange diferentes níveis de aprendizagem como, informação, compreensão intelectual, percepções e sentimentos, habilidade e atitudes.

2.6 Avaliação de Desempenho

Os esforços de qualificação empreendidos pela empresa são mais bem direcionados se o dirigente dispõe de ferramentas apropriadas. Uma dessas ferramentas é a chamada “Avaliação de desempenho”. Sendo de enorme importância na Gestão de Pessoas, à medida que proporciona ao colaborador uma visão clara do que é esperado dele, de como é percebida a sua atuação pela chefia imediata e demais níveis hierárquicos e constitui um subsídio seguro para o desenvolvimento pessoal e profissional. É um procedimento sistemático de exame e correção de rota. Afinal um pequeno desvio inicial na atuação do colaborador e não corrigido no momento certo tenderá a se tornar um desvio irremediável depois de algum tempo.



A ferramenta objetiva, em primeiro lugar, promover a competência profissional, através de um mecanismo de exame e ajustes de “rotas” entre o funcionário, sua função, sua chefia e a empresa. Além dessa finalidade, traz ainda muitos outros benefícios, como o fornecimento de informações para os programas de treinamento e desenvolvimento, para planos de carreira, para recrutamento interno e para o enquadramento funcional e salarial do pessoal.

2.7 Feedback

A Palavra feedback já é amplamente conhecida dentro da maioria das organizações. Significa realimentar ou dar o retorno. Nas empresas essa ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico. Normalmente o gestor, todo aquele que têm subordinados, utiliza-se dessa ferramenta apenas na época em que ocorre a Avaliação de Desempenho, geralmente uma vez ao ano. Este seria o momento em que se diz ao funcionário tudo o que ele deveria ter feito ou não fez, quais as expectativas que não foram atingidas, os objetivos não realizados. Muito pouco se fala do que é positivo. Na verdade o feedback é para ser usado sempre, a qualquer momento, tanto para propor melhorias como para ressaltar o que está sendo bem feito.

Quando falamos sobre comportamento, estamos falando de pessoas e cada pessoa é um universo, um mundo complexo e quase que desconhecido. É natural - e até louvável - que exista a preocupação de não magoar, de não ofender, de colocar no lugar do outro. Mas é necessário entender a importância em separar a pessoa do profissional. Quando se dá um feedback a intenção não deve ser inibir um comportamento ou ameaçar e sim direcionar, mostrar quais são as expectativas, discutir o problema e dizer os porquês, ajudar o indivíduo a tomar conhecimento de algo que, muitas vezes, não foi adequadamente percebido ou simplesmente reforçar um comportamento positivo ou uma atitude correta, o que também é fundamental para manter a auto-estima e autoconfiança do indivíduo.

É responsabilidade de cada um buscar seu próprio desenvolvimento, não há dúvidas quanto a isso, mas acredito que ainda não esteja claro, para alguns gestores, que faz parte de sua função a responsabilidade de desenvolver pessoas. Para o gestor, o feedback fornecido



dos seus subordinados, superiores ou colegas é também de extrema relevância para o seu próprio desenvolvimento profissional.

Claro que essas ferramentas também são utilizadas no desenvolvimento. No caso de um treinamento, cursos de graduação ou de especialização.

A compreensão de que o feedback é um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e, por conseqüência, para a melhoria dos processos e resultados organizacionais e que também auxilia na conclusão do perfil do empregado que a partir disto indicará os perfis adequados para cada cargo no Planejamento de Cargos e Salários. É um processo interligado, pois com o crescimento profissional o indivíduo estará mais apto e com mais chances de realizar os objetivos propostos pela organização.

O essencial para implantação de um plano de cargos e salários numa organização, é o total domínio e conhecimento por parte do administrador encarregado deste serviço, com relação a descrição de funções dos cargos da empresa. Agregar os significados de termos como: função, descrição de cargo, requisitos mínimos, valor relativo, valor absoluto, estrutura de cargos, mercado de trabalho, entre outros, são considerados pré-requisitos para a elaboração de pesquisas e questionários utilizados nas etapas do planejamento estratégico de cargos e salários.

3 Etapas de implantação do plano de Cargos e Salários

3.1 Descrição de cargos

O primeiro passo, ou atribuição a esse plano, é a identificação de funções que cada indivíduo exerce dentro do sistema da empresa, conseguindo isso através da elaboração de um questionário bem formulado por parte do administrador responsável pelo trabalho, com perguntas dinâmicas e objetivas interligadas diretamente as funções do cargo, e de compreensão acessível para cada funcionário. Alguns métodos e conselhos sempre frisados são: escolher criteriosamente o responsável para tal serviço, tendo ele o perfil adequado dentro dos pilares desejados pela empresa, de educação, cordialidade, discricção, habilidade, o “falar a mesma linguagem”. A outra seria a anotação de tudo que for constatado nas

entrevistas e questionários, passados para o informante relatar o seu conhecimento sobre funções de seu cargo.

3.2 Classificação de Grupos Ocupacionais por similaridade, complementação e seqüências

Após a descrição das funções de cargos, a classificação ocupacional vem com o papel de equiparar a função pessoal em conjunto, criando grupos, que podem ser de: atividades de gerentes, atividades de média supervisão, atividades de profissionais de nível superior, atividades de técnicos de nível médio, atividades de administrativos e atividades operacionais. Após a realização por grupos ocupacionais, o próximo passo é identificar as semelhanças entre as funcionalidades de cada cargo, e conseqüentemente junta-las por conveniência. É de grande valia para elaboração de planos de remuneração, de carreira, ou crescimento horizontal e vertical na organização.

3.3 Padronização e Análise de Cargos

Em seqüência, a padronização de cargos, que consiste em dar uma forma ao relato que permita a comparação objetiva entre os conteúdos de descrições, de modo a estabelecer similaridades ou distinções entre elas, facilitando a análise de cargos. Uma ferramenta chave para a execução dessa etapa, é a descrição de função pessoal, que diz respeito ao relatório das tarefas e atividades atribuídas a cada indivíduo e que são desempenhadas na instituição. Por primeiro, se tem a descrição de cargo padrão, que consiste em ser um relatório objetivo e conciso, representante da discriminação das funções de todos os cargos da organização. O embasamento é feito através das descrições de cargos estreitos e amplos, sendo que o primeiro tende a ser tarefas específicas pra cada ocupação dentro do sistema da empresa, e o segundo, o oposto, um conjunto de atribuições determinadas por subfunções num mesmo posto na organização. Outro ponto importante para a padronização, é a determinação das atividades específicas, que são o núcleo, o principal de cada função, e as atividades auxiliares, que não possuem um indivíduo específico só para elas, mas que entram nas demais funções de cada ocupação. E por fim, as atividades adicionais, que são direcionadas com um nível de especificação mais criterioso, por serem encaminhadas para cargos de maior confiança da

empresa, e direcionadas para funcionários que possuem uma maior credibilidade dentro do sistema hierárquico.

Conclui-se a missão de cada ocupação na empresa, após toda a sistematização de análise de cargos e funções, os pré-requisitos para cada pretendente em cada posto na empresa, critérios que podem ser utilizados em processos seletivos. Frisando e deixando sempre claro as responsabilidades e o compromisso que a organização exige por parte dos funcionários referentes ao seu lugar dentro do sistema hierárquico.

3.4 Elaboração de Planos de Carreira e Promoções

A utilização de procedimentos como o feedback, auxilia na identificação de pontos positivos e negativos que cada funcionário exerce dentro da organização, é de grande ajuda para a atualização constante do relatório de cargos e funções, podendo possivelmente apontar ocupações desnecessárias, ou tarefas fora das responsabilidades cabíveis para cada cargo. O conhecimento do perfil de cada indivíduo da organização, sendo feito pelo supervisor do setor junto ao encarregado de RH, auxilia em questões que devem ser tratadas com ênfase, no quesito de conhecer cada perfil dos subordinados de todas as áreas da empresa, isso aponta dados que servem de auxílio para possíveis promoções, ou elas horizontais ou verticais, em outras palavras, criar um plano de carreira para cada funcionário com base nas suas características, ou positivas, ou até negativas, ver em qual tarefa ele consegue se destacar melhor, e da mesma forma, em qual tarefa ele tem maior dificuldade de exercer. Exemplo que pode ser citado como informação de extremo valor para planejamento de carreira, é a questão do tempo de casa que o funcionário possui, um indicativo que ajuda a medir o nível de satisfação do indivíduo, ou problemáticas como absenteísmo, presenteísmo, nível de satisfação com relação a rotina de trabalho e a respeito de remuneração, nível de evolução de produtividade de específico funcionário, questões de trabalho em equipe, nível de motivação, entre outros.

3.5 Definição de Estratégia de Plano de Cargos e Salários, pesquisas de remuneração/benefícios

Após a análise de cargos, chega-se a parte decisiva do programa de cargos e salários, escolher o plano que será implantado, se baseando em pesquisas de remuneração, definição de

profissões, as funções pré-estabelecidas para cada ocupação, os critérios para promoção de funcionários. Primeiramente, a pesquisa de remuneração seria o mais conveniente a ser feito, buscando sempre dados externos, junto a órgãos públicos ligados a leis trabalhistas e cargos e remunerações. Coletar dados a partir de folhas salariais formuladas pela concorrência, e daí pra frente definir o salário base para cada cargo na organização, posteriormente sendo útil para a criação de subníveis dentro de cada ocupação, ou seja, a remuneração variável que existe dentro dos setores da empresa, a diferença de quanto ganharia o subordinado do segundo nível comparado ao primeiro nível. Algo a ser considerado também, é a implementação de benefícios, distintos dentre as ocupações, variando de acordo com o sistema hierárquico, exemplo que pode ser citado seria a participação de lucros nos resultados da empresa, por sua vez, destinada especificamente para cargos de diretoria e alta gerencia, ou, se for do intuito da instituição de participar todos os funcionários no PL, formular diferentes porcentagens de participação, de acordo com a ocupação de cada individuo no sistema.

3.6 Critérios para Promoções

Estipular os critérios de utilização para promoções é um outro passo de extrema importância, já identificando o modelo de plano de cargos e salários. Determinar conceitos tanto para promoção horizontal como para vertical, dentre eles: tempo de casa, nível de produtividade e desenvolvimento profissional, questões de relacionamento interno, perfil de liderança, características ligadas a motivação e satisfação, entre outros.

4 Estudo de caso: Supermercado Líder Ltda

De acordo com o levantamento da necessidade da empresa Supermercado Líder Ltda, com relação ao tema Cargos e Salários, foi elaborado um trabalho de estágio e consultoria para formulação de um plano de Cargos e Salários com o perfil ideal para a organização implantar a curto e médio prazo. Junto a área administrativa da empresa, dentre os setores de recursos humanos, departamento pessoal e financeiro, foi obtida a base de informações necessária para o começo do processo.

De inicio, a primeira etapa acabou sendo a descrição de cargos existentes em todos os setores do sistema hierárquico do supermercado, realizando tal tarefa através de entrevistas e



observações de rotina de trabalho junto a questionários, com encarregados de setores e seus respectivos subordinados.

Com relação à área comercial da empresa, esta exigiu uma descrição de cargos voltada para a priorização do atendimento ao cliente, ordenando a todos os colaboradores a terem perfil sustentável quando o assunto é relacionamento com pessoas. Foram determinados os pré-requisitos para processos de recrutamento e seleção e promoções internas (horizontais e verticais), sendo eles criteriosamente estipulados e interligados especificamente com cada cargo, com ênfase na questão citada anteriormente, que diz respeito ao relacionamento com o público.

A parte seguinte, foi a formação do modelo de Perfil de Cargos a ser utilizado pela empresa, com base em competências, conhecimentos, grau de instrução e a descrição de cada cargo do sistema organizacional, sendo citado em todos a missão de cada ocupação.

Posteriormente, após a elaboração do modelo de perfil de cargos, ocorreu a execução da tarefa de avaliação de cargos, através de reuniões com o encarregado da área de recursos humanos e o supervisor direto de cada setor do supermercado, sendo opcional o supervisor querer a presença de algum subordinado de sua área. Com as reuniões, foram determinados os pré-requisitos que um funcionário precisa ter para a atuação no cargo, utilizando como ferramenta de extrema importância o modelo de perfil de cargos escolhido na etapa anterior. Com relação a promoções internas, a avaliação de cargos feita, auxilia no conceito adotado pela empresa para planos de carreira, dando ênfase na questão de meritocracia, seguida do tempo de casa.

O próximo passo foi a pesquisa de remuneração, sendo feita com base em informações coletadas junto a órgãos públicos, como o Ministério do Trabalho e o SINECOFI (Sindicato dos Empregados no Comércio de Foz do Iguaçu). Outra base para pesquisa, foi a concorrência.

Com os dados adquiridos, se estipulou o salário base para cada ocupação, onde caberá a empresa a implantação da remuneração variável e a homologação do Plano de Cargos e Salários juntamente ao Ministério do Trabalho.



Por ultimo, a estratégia do Plano de Cargos e Salários moldada de acordo com o trabalho de consultoria e estágio, é a com ênfase na questão de meritocracia, ou seja, o colaborador precisa mostrar desenvolvimento e demonstrar interesse em evoluir suas aptidões na rotina de trabalho para daí ser promovido horizontalmente ou verticalmente, considerando como segundo plano o pré-requisito para a ascensão de cargo o tempo de empresa.

5 Conclusão

Correlacionando os pilares da administração com o procedimento de etapa por etapa do plano de Cargos e Salários, tem se a idéia da preparação ideal para aplicação da estratégia adotada por qualquer que seja a organização. O conhecimento e as orientações a serem passados pela diretoria das empresas para seus subordinados diretamente ligados a área de gestão de pessoas, tem a necessidade e obrigatoriedade de serem claros e de fácil compreensão, sendo assim, elemento crucial para escolha do plano de Cargos e Salários ideal e de identificação contextualizada com o perfil da empresa. Ter em mente a obrigatoriedade do responsável pelo setor de RH, conhecer todos os colaboradores da empresa, é um pré-requisito para dar inicio a um trabalho de cargos e salários com sucesso.

Questões como o diálogo aberto e transparente entre supervisores e subordinados, o feedback bem aplicado, a valorização do funcionário em forma de reconhecimento profissional, capacitação e treinamento das equipes, entre vários outros alicerces e pilares da gestão de pessoas, são ferramentas indispensáveis a administração que tem a intenção de implantar um plano de cargos e salários bem elaborado e com êxito.

Referências

Universidade Estácio de Sá - Apostila Prática – Plano de Cargos e Salários.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Remuneração e Carreira**. São Paulo: LTR, 2010.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.



PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.