

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO

**Autor: Audeni de Souza Reis¹ co-autora: Camila Regina F. Silvério² co-autor:
Donizeti Eloizio dos Reis³ co-autora: Lucileide Batista Santos⁴, co-autora: Paula
Cristina Moura Costa⁵, orientador Leila Urioste Rosso Pires⁶**

¹Faculdade Anhanguera de São José / Administração,

¹audeni.reis@kodak.com

²camila_reginaadm@yahoo.com.br

³comercial@statususinagem.com.br

⁴lucileide.santos@gerdau.com.br

⁵paulicosta_00@yahoo.com.br

⁶leilारosso@yahoo.com.br

Resumo- O presente estudo apresenta uma análise sobre o valor da implantação de um plano de cargos e salários para a retenção de talentos em uma organização. Para tanto, foram utilizados os métodos de pesquisa conhecidos como bibliográfico e estudo de caso. Neste trabalho foi analisada uma empresa de médio porte, a Status Usinagem Ltda., em que seus sócios foram entrevistados com o objetivo de conhecer o entendimento dos mesmos a respeito da importância de ter um plano de cargos e salários implantado. A partir daí, verifica-se a responsabilidade social de uma empresa a qual planeja formas de contribuir com o desenvolvimento de seus profissionais. Com base nos principais conceitos de autores relacionados a implantação de cargos e salários e subsidiados pelas informações adquiridas por meio das entrevistas verificou-se que uma organização a qual apresenta um plano que valorize seus funcionários, é capaz que retê-los e desenvolvê-los conforme suas necessidades de crescimento, bem como resolver conflitos entre os funcionários por meio de uma gestão mais justa.

Palavras-chave: implantação, cargos e salários, retenção de talentos.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas - Administração

Introdução

A implantação do plano de cargos e salários dentro de uma organização é necessária para definir a remuneração adequada de cada função e descrevê-las de maneira justa, fazendo com que a empresa seja valorizada no que diz respeito à remuneração, com salários competitivos e funcionários motivados.

Verifica-se em autores como PONTES (2008), que: a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. “As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.” (p.45).

A partir da colocação do autor, questiona-se: qual a importância da implantação do plano de cargos e salários na retenção de talentos?

Diante do problema apresentado entende-se que por falta de um plano de cargos e salários, a Status Usinagem Ltda. vem sofrendo conflitos no chão de fábrica. Portanto, este trabalho mostrará através de pesquisas e análises críticas, soluções

para que os problemas sejam minimizados e progressivamente eliminados.

Para que seja implantado um plano de cargos e salários justo e claro, é necessário primeiramente definir cada função dentro da organização com os gerentes, uma vez que serão os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas.

Um plano de cargos e salários é fundamental para a sustentabilidade de uma empresa, pois, empresas que não efetuam essa implantação, logo encontram dificuldades para se organizar diante do crescimento, tornando-se um desafio a reestruturação do quadro de funcionários.

Segundo (CHIAVENATO, 2004), recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a remuneração. A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de remuneração básica, incentivos salariais e benefícios.

Entende-se que uma perspectiva de promoção, oportunidades de crescimento, uma

avaliação justa, um *feedback*, entre outros benefícios auxiliam na satisfação do trabalhador. Portanto a implantação de um plano de cargos e salários é fundamental, pois uma organização não tendo uma forma justa de remuneração sempre terá conflitos internos.

O momento é propício para essa implantação, pois com o mercado aquecido, correremos grandes riscos de perder nossos colaboradores, e com essa implantação possibilitará reter os talentos diminuindo o *turn-over*.

Entende-se que para a retenção de talentos é imprescindível um bom plano de cargos e salários, dessa forma tem uma tendência a ser mais assertivos no que diz respeito à valorização dos colaboradores.

Defende-se também que gasto com funcionários é investimento e não custo, contudo deve ser administrado de forma justa, valorizando aquele que se destaca e dando oportunidade para aqueles que não se destacam serem treinados, reavaliados e remunerados de acordo com sua competência.

Diante da importância e contextos apresentados acima, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as dificuldades encontradas para a retenção de talentos na empresa Status Usinagem Ltda., devido a mesma ainda não possuir um plano de cargos e salários.

Desta forma, os objetivos específicos deste trabalho são: pesquisar literatura sobre implantação de plano de cargos e salários; analisar o atual método que a empresa utiliza para suprir a falta de um plano de cargos e salários; propor melhorias para a retenção de talentos na empresa com base em um plano de cargos e salários.

Avaliando a necessidade, a importância, o baixo custo da implantação, e o interesse dos sócios, consideramos que a implantação é viável.

Metodologia

Uma pesquisa científica tem o objetivo de adquirir conhecimento através de uma investigação sistemática onde procuramos respostas para soluções de problemas.

A metodologia científica é chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

Dentre os métodos disponíveis para coleta de dados da Empresa Status Usinagem Ltda, usaremos o método de estudo de caso e ferramentas como pesquisa de campo, entrevistas e também estudos bibliográficos.

Estes métodos foram escolhidos por entendermos ser os mais adequados ao tipo de

situação que encontramos na Empresa Status Usinagem Ltda, isso facilitará a identificação da forma que o trabalho é realizado.

O estudo de caso: é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade.

Define-se, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu "como" e os seus "porquês", evidenciando a sua unidade e identidade própria. É uma investigação que se assume como particular, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (VILABOL apud Rodrigo 2008. p.3).

A pesquisa de campo: tem o objetivo conhecer a realidade dos fatos sem que haja qualquer maquiagem, fazendo uma abordagem descritiva e qualitativa observando pontos fortes e pontos fracos.

Segundo Goldenberg (1999), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

A entrevista: tem a finalidade de conhecer o entrevistado e saber qual as suas necessidades, sua opinião, o que o satisfaz, o que o incomoda, o que o motiva.

Segundo HANASHIRO (2007) uma entrevista pode ser caracterizada como uma conversa intencional, geralmente entre duas ou mais pessoas e que é dirigida por uma das pessoas com o objetivo de obter informações sobre a outra.

Na pesquisa bibliográfica: adquire-se conhecimentos a partir de dados descritos em livros, artigos de revistas etc. e nos coloca em contato com tudo que já foi produzido a respeito do tema de pesquisa, "fala-se de pesquisa bibliográfica quando se trata de descobrir textos (livros, artigos, documentos) sem omitir uma referência essencial, mas sem se deixar submergir pelo que não tem interesse." (Saint-Georges, 1997: 32).

O objetivo geral é ajudar o grupo a definir o alvo do estudo de caso, determinar os dados pertinentes a serem coletados e que tipo de tratativa será dado aos dados coletados.

Resultados

Ao decidir montar a sua estrutura de cargos e salários, a empresa pode optar por fazê-lo com uma equipe interna, própria, ou pela contratação de uma assessoria externa especializada, quando não contar com especialistas em condições de

conduzir o programa segundo todas as suas exigências técnicas (MARRAS, 2009).

Segundo MARRAS (2009), tratando-se da contratação de consultoria externa, é interessante que seja designado um profissional da empresa para acompanhar todo o processo de implantação do programa de cargos e salários e efetuar o treinamento do mesmo; para que posteriormente seja feita à manutenção das estruturas do programa sem ter a necessidade de contratar novamente um serviço de consultoria externa.

PONTES (2008) diz que, o plano deve ser iniciado pelo planejamento. Nesse momento, é importante lembrar que toda a metodologia posterior deve ser planejada: como será realizada a análise de cargos, qual será o método de avaliação, como será realizada a pesquisa salarial, como será a composição do comitê, como as pessoas serão envolvidas.

Para CHIAVENATO (2004) a construção do plano de remuneração requer certos cuidados pois provoca forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus feitos e conseqüências. O desenho do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

Segundo CHIAVENATO (2004), existem nove critérios básicos na construção de um plano de remuneração, entre eles destacam-se: equilíbrio interno versus equilíbrio externo; remuneração fixa ou variável; desempenho ou tempo de casa; remuneração do cargo ou da pessoa; igualitarismo ou elitismo; prêmios monetários ou não-monetários, etc.

Entende-se que o plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados, para que não haja alterações drásticas que venham modificar sua estrutura. Através da manutenção permanente o programa terá um menor custo e a organização não terá a necessidade de elaborar um novo plano, uma vez que obteve-se um resultado positivo na implantação.

Análise de Cargos

MARRAS (2009) diz que, o conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido, ainda segundo Zimpeck, como “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que a compõem” (p.94).

CHIAVENATO (2004), Feita a descrição, segue-se a análise do cargo. Em outros termos, identificando o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), passa-se a analisar o cargo em

relação aos aspectos extrínsecos, ou seja aos requisitos que o cargo impõe a seu ocupante.

Segundo PONTES (2008), para analisar os cargos são necessárias duas etapas: coleta de dados e descrição específica dos cargos. Uma vez concluído o trabalho, o produto resultante é o catálogo de cargos.

Entende-se que o cargo é a união de todas as atividades que uma pessoa desempenha no período de trabalho, previamente estabelecido pela organização durante a sua contratação. Cada atividade forma um conjunto de responsabilidades e deveres. Diante dessa concepção cada colaborador deve ter uma posição definida dos graus de responsabilidade do cargo que está sendo exercido.

Remuneração

Segundo CHIAVENATO (2004) entende-se que o investimento de trabalho por cada colaborador dentro de uma organização é chamado de remuneração. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Observa-se que a remuneração total é composta por três componentes principais:

- Remuneração básica: composta por salário mensal ou por hora;
- Incentivos salariais: composto por bônus e participação nos resultados;
- Benefícios: composto por seguro de vida, seguro saúde e refeições subsidiadas, etc. (CHIAVENATO, 2004, pág. 257).

Entende-se que a remuneração é um pacote de recompensas financeiras e não-financeiras que o colaborador recebe como forma de retribuição ao cumprimento de suas funções no alcance das metas estabelecidas pela organização.

Segundo CHIAVENATO (2004), a maioria das organizações paga seus funcionários na base de salários mensais, pois isso reduz os riscos tanto para o empregador como para o empregado, assim destacam-se os critérios de básicos;

- Remuneração fixa: a maioria das organizações paga seus colaboradores na base de salários mensais;
- Remuneração variável: as organizações optam por valores flexíveis para cargos elevados como presidentes (em função dos resultados operacionais) e vendedores (na base de comissões de vendas).

Observa-se em autores como DUTRA (2009), que a remuneração baseada nas tarefas executadas pela pessoa ou em sua posição na empresa é ainda a mais utilizada. No entanto, o cargo não continua igual no tempo, ou seja, as

tarefas e responsabilidades das pessoas estão em constante alteração (pag.192)

Segundo DUTRA (2009) é por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Uma vez estabelecida, ela será um parâmetro enquanto a pessoa estiver na empresa. Observa-se em pesquisas que à medida que a remuneração fixa é aumentada, há aumento correspondente nas demais formas de remuneração. Assim, se a empresa administrar bem a remuneração fixa, terá uma boa administração de sua massa salarial.

As formas tradicionais para estabelecer a remuneração fixa das pessoas na empresa e no mercado estão atreladas às tarefas e à posição ocupada pela pessoa na empresa, o que chamamos de cargo. Para o estabelecimento da remuneração nas bases tradicionais, são necessários os seguintes passos:

- Características e análise dos cargos existentes na empresa;
 - Definição da forma de diferenciar os cargos na empresa;
 - Estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da empresa e sua relação ao mercado.
 - Tarefas e responsabilidades que compõem o cargo – o que é feito ou o que deve ser feito;
 - Forma como as tarefas são executadas - como é feito ou como deve ser feito;
 - Objetivos das tarefas e da posição ocupada pelo cargo – para que é feito ou deve ser feito.
 - Frequência de realização das tarefas – quando é feito ou deve ser feito.
- Nas organizações, encontramos normalmente situações que podem ser definidas das seguintes formas:
- Função: conjunto de movimentos ordenados que visam à realização de uma ação;
 - Função ou posto de trabalho: conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a um empregado;
 - Cargo: conjunto de funções semelhantes quanto a sua natureza e requisitos, atribuídas a um ou mais empregados;
 - Grupo ocupacional ou família de cargos: agrupamento de cargos de natureza homogênea, como, por exemplo: cargos executivos ou gerenciais, cargos operacionais, cargos técnicos, etc.

DUTRA (2009) classifica remuneração variável de diferentes formas. Normalmente, é utilizado o foco da distribuição.

A remuneração variável pode ser:

- Participação nas vendas: comissão sobre a venda ou prêmios obtidos por resultados em campanhas de vendas.
- Participação nos resultados: no alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os trabalhadores.
- Participação nos lucros: uma fração do lucro obtido pela empresa, onde os acionistas e os trabalhadores estabelecem previamente o montante do lucro a ser distribuído.
- Participação acionária: a remuneração é a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinado período, visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo, partindo do pressuposto de que a empresa irá se desenvolver e terá suas ações valorizadas no futuro.

Observa-se que em uma era competitiva, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Diante disto as empresas estão usando planos de incentivos para incrementar as relações de intercâmbio com seus colaboradores.

Marras (2009) diz que, a função de remunerar é responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da ARH; o setor de remuneração, também conhecido como setor de cargos e salários. Observa-se que o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compõem a chamada remuneração; por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, comissões, etc.

O salário representa uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários (CHIAVENATO, 2004).

Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo indivíduo, ele é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder aquisitivo.

Segundo CHIAVENATO (2004) para as organizações, o salário representa, a um só tempo, um *custo* e um *investimento*. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produto - o trabalho - como uma tentativa de conseguir um retorno maior no curto ou médio prazo.

Observa-se em Marras (2009) que existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como

ele se apresenta para o empregado ou para o empregador.

Algumas das principais definições sobre o termo salário são:

Salário Nominal

É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em horas, dia, semana, mês, etc.

Salário Efetivo

É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontando as obrigações legais (INSS, IR, etc.)

Salário Complessivo

É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)

Salário Profissional

É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).

Salário Relativo

É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.

Salário Absoluto

É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Por sua vez, os benefícios proporcionam condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas.

Para CHIAVENATO (2004) Benefícios Sociais são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria etc.

Para MARRAS (2009) o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compoendo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de créditos a acrescentar, como por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificação, bônus, comissões etc.

Observa-se que o benefício é um importante mecanismo de atração e retenção de colaboradores talentosos na Empresa. Possui um papel importante, pois vai de encontro com as

necessidades do trabalhador e faz com que o mesmo se sinta motivado para atender as expectativas da empresa.

Discussão

A Status Usinagem Ltda. é uma empresa de médio porte com lucro presumido que apresenta sociedade limitada. É composta atualmente por três sócios, organizada pelo sistema de quotas e possui entre 50 e 99 colaboradores.

A organização está inserida no ramo industrial, desenvolvendo serviços de usinagem em diversas matérias-primas para o setor aeronáutico e aeroespacial. Atualmente está instalada em uma área de 3.941,23m² com 2.356,97m² de área construída e possui um parque de 39 máquinas composto por 8 tornos e 8 fresas convencionais, 2 retíficas, 12 CNC e 7 tornos, 1 tridimensional e 1 projetor de imagem.

De acordo com as entrevistas realizadas com os três sócios da empresa, percebe-se que os desafios da gestão de talentos resumem-se em perceber que os colaboradores estão sendo valorizados de acordo com seu desempenho e, dessa forma, a empresa tenta reter esse profissional. Sendo assim, os sócios percebem que um plano de cargos e salários pode ajudar na retenção de talentos desde que seja coerente, tenha avaliações de desempenho, *feedback*, treinamentos e acompanhamento dos colaboradores dentro da organização.

Atualmente, os gestores identificam os profissionais de destaque por meio de sua experiência profissional e de vida. Elaboram as considerações de cada colaborador, tanto no seu lado pessoal, como no profissional, porém sabem que podem cometer injustiças, por utilizar muito da subjetividade.

Percebem que os profissionais vão embora não apenas por salário, mas também por falta de reconhecimento do bom empenho ao realizarem os trabalhos diários. Sendo assim, os sócios acreditam que isso pode mudar a partir de um plano para manter esses talentos, uma vez que atualmente tornou-se fundamental avaliar, mensurar, treinar, valorizar e reconhecer profissionais de bom desempenho, pois isso pode fazer com que ele se sinta valorizado e não tenha interesse em mudar de emprego.

Desta forma, adotar procedimentos que sejam imparciais e claros, faz com que os colaboradores não se sintam injustiçados. No decorrer das entrevistas, os gestores demonstraram crença na viabilidade de implantação de um plano de cargos e salários, pois reconhecem que tal ação traria aos colaboradores mais entusiasmo em executar suas funções, pois saberiam que serão avaliados,

mensurados, reconhecidos objetivamente e, caso houvesse a necessidade seriam realizados investimento de maneira objetiva e construtiva para ambas as partes (empresa e colaborador).

Conclusão

Entende-se que a política de Recursos Humanos da empresa deve ter um formato a possibilitar a retenção de talentos, isso significa dar condições agradáveis de ambiente de trabalho motivador, uma justa remuneração juntamente com um plano de carreira, pois pessoas tende a ficar mais tempo nas melhores empresas e mais motivadas. Sabemos também que essa motivação independe de recursos, pois existem infinitudes de medidas para que isso aconteça e sem custo, podemos citar a descentralização do poder, pois já não podemos deixar que todas as decisões fiquem somente a cargo da diretoria sem ouvir o chão de fabrica.

Uma boa liderança também é responsável por melhorar o ambiente de trabalho e consequentemente melhor resultado financeiro.

Vale também expor a toda empresa seus valores, ética, normas, conduta da empresa, pois transmite mais seriedade para os colaboradores.

Mudanças sempre terão resistência, portanto não é fácil fazer uma transformação da noite para o dia, muitas pessoas deverão ser substituídas formando uma nova equipe motivada e com vontade de mudar.

Referências

- CHIAVENATO, Idalberto: **Administração de recursos humanos: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 7. ed. , Rio de Janeiro, Elsevier, 2004

- DUTRA, S. J., **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes e ZACCARELLI, Laura, Menegon (orgs.). **Gestão do Fator Humano - uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009

- SOUZA, Maria Zélia de Almeida *et al.* **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

- PONTES, B. R., **Administração de Cargos e Salários**, 13. ed., São Paulo: LTR, 2008.

- RODRIGO, Jonas. **Estudo de Caso Fundamentação Teórica**. Brasília: Vesticon, 2008, Disponível em <<http://www.vestcon.com.br/ft/3116.pdf>>. acesso 25 abril 2011.

- SAINT-GEORGES, Pierre de. **Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económicos, social e político**. In: ALBARELLO, Luc et al. **Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva Publicações Ltda., p. 15-47, 1997.

- ZIMPECK, Beverly G. **Administração de salários**. São Paulo, Atlas, 1990.