

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Bianca Eva da Cruz

Karina Araujo Binatti

RESUMO

O presente estudo aborda uma análise sobre a importância da implantação de um Plano de Cargos e Salários (PSC), tendo em vista o plano de carreiras para os colaboradores. A partir disto, é possível gerir mudanças de funções, progressões salariais, alterações de salário, nível hierárquico e aperfeiçoar contratações, sempre seguindo exigências mínimas, além de evitar possíveis ações trabalhistas por pedidos de equiparações salariais desnecessárias. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa conhecido como bibliográfica. A análise ocorreu em uma empresa de pequeno porte, localizada na região de Atibaia, interior do estado de São Paulo, denominada, neste artigo, como empresa “Alfa”. Nesta organização é priorizado o comprometimento e dedicação de seus colaboradores, porém, atualmente tem apresentado dificuldade em reter talentos. Com embasamento nos principais autores relacionados à implantação de cargos e salários, o objetivo desta análise é propor e mostrar como a implantação da ferramenta pode contribuir para a retenção de talentos, quando valoriza seus colaboradores. A implantação do Plano de Cargos e Salários traz motivação, foco e conseqüentemente se beneficia, com mais produtividade de seus colaboradores, engajamento em suas tarefas, tomadas de decisões mais primorosas, aumento do ganho de tempo em cumprimento e eficiência nas rotinas do dia-a-dia, rendimentos financeiros e fidelização de clientes. Sendo assim, ao implantar e estruturar o PSC, além de desenvolver e valorizar cada colaborador soma-se valores na organização, consegue-se eliminar e resolver conflitos internos entre os colaboradores, tornando o clima organizacional agradável, com mais qualidade e satisfação no trabalho. O objetivo desta análise é justamente provocar mudanças que favoreçam a retenção de talentos.

Palavras-chaves: Cargos e Salários, Carreira, Retenção de Talentos

INTRODUÇÃO

A implantação de um plano de cargos e salários em uma organização é necessária para determinar a função de cada colaborador dentro de seu setor, estabelecendo políticas salariais e formações acadêmicas ideais para tal ocupação, permitindo assim a ascensão profissional, tornando-os parte do modelo de negócios. O Plano de Cargos e Salários faz com que o plano de carreira se torne real, traz o equilíbrio interno e externo servindo como desenvolvimento na empresa, motiva os colaboradores a estarem sempre atualizados e buscando novas oportunidades. Além de trazer benefícios para os empregados, os empregadores também se beneficiam desta implantação, tendo esta ferramenta como uma base para escolhas de candidatos mais preparados, ter um funcionamento empresarial mais bem sucedido, envolvimento do colaborador com a empresa e com aquilo que faz, diminuir riscos de ações trabalhistas em relação a equiparação salarial, desvios de funções e acidentes de trabalho por falta de orientação e treinamento.

As empresas têm utilizado muito desta ferramenta como um diferencial para obter a retenção de talentos e tornar-se mais competitiva no mercado, contudo a visão de cargos, carreiras e salários são entendidas de diversas maneiras pelo trabalhador.

Este estudo foi desenvolvido para mostrar como a implantação do PSC pode contribuir e beneficiar a empresa na estruturação de uma carreira profissional, para que haja mais envolvimento e comprometimento de seus colaboradores, trazendo assim mais resultados e satisfação de seus clientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas apresenta como principal objetivo atrair, potencializar, reter e administrar o capital humano. Essa gestão deve ser feita pelos gestores e líderes, que devem usar o Recurso Humano, para que desta forma suas escolhas se tornem mais assertivas. Esses são responsáveis em manter os colaboradores motivados e desenvolver, constantemente, seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sendo assim, a gestão de pessoas deve ser integrada atendendo o interesse do empregado e empregador, a relação só tem valor quando ambas as partes estão de acordo. (DUTRA, 2002).

Para Gil (2009, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Dutra (2009, p. 17), conceitua gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Fischer (2002) relata que o comportamento humano bem trabalhado, faz crescimento na gestão de negócios, desta forma o fator organizacional torna um ambiente favorável para trabalhar as diferenças sociais, culturas, éticas, respeitando essas diferenças como um fator positivo no comportamento organizacional da empresa.

O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) passou a ser utilizado, conforme descreve Gil (2009), a partir da década de 60, passando essa expressão a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Chiavenato (1999 apud GIL, 2009), relata que a partir da década de 90 os críticos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da organização, passando a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência. Assim, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, sendo tratadas como parceiras do negócio, e não mais como simples empregados.

O modelo de gestão de pessoas, de acordo com Fischer (2002), tanto interfere, quanto recebe a influência da cultura organizacional. Para Chiavenato (2009, p. 87), “a cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização”.

Para Amaral e Oliveira (2009 apud CARIOCA, 2004) a gestão de pessoas deve possuir um foco integrador, por ser uma área que se relaciona diretamente com todas as

demais áreas da organização, além de uma visão estratégica, por fazer parte do processo de decisão organizacional.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Devido às transformações do mundo, a área de Recursos Humanos tem passado também por profundas mudanças. Os setores, o desenvolvimento, a globalização, as modificações e interferências que sofrem esta área, fez com que novas adaptações fossem realizadas neste mundo organizacional. Os papéis assumidos pelo RH são múltiplos, desempenhando ao mesmo tempo papéis operacionais e estratégicos.

Segundo Ulrich (apud CHIAVENATO, 1999, p.38) para obter valores e resultados, o RH deve focar não apenas nas atividades ou trabalhos, mas também nas metas e para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 43) as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, sendo assim a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para mostrarem suas habilidades e conhecimento e, quanto mais ela fizer isso mais enriquecerá. Porém, esse investimento gera um paradoxo nesses “bens móveis”: não pode-se exigir lealdade, este deve ser conquistado para que por razões lógicas ou econômicas, esses, não passem para outro local melhor. É papel do RH administrar estratégias e usar de seus conhecimentos, competências e habilidades para que as pessoas se sintam envolvidas e valorizadas e, assim cada vez mais gerar efeitos positivos dentro da organização.

Para o autor,

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (MILKOVICH, 2000 p.19)

É através da Administração de Recursos Humanos (ARH) ativa que, se contrata a pessoa certa para o trabalho, consegue-se baixo índice de *turnover*, trabalha-se com funcionários comprometidos, para assim, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Assim a ARH, desempenha um papel importante nas

empresas, uma vez que realiza o recrutamento e seleção, programas de orientação, treinamento e socialização para os novos funcionários, entre outras atividades organizacionais.

CARGOS

Cargo é o termo utilizado para o conjunto de atividades que cada pessoa exerce dentro de uma organização e que de acordo com Chiavenato (1999, p. 160), “é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...] e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”.

Para Chiavenato (2004, p. 302),

Em uma organização, cada cargo tem seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado.

Atualmente, a área de recursos humanos tem encontrado dificuldades em adequar os cargos às pessoas, conforme descreve Chiavenato (1996), as pessoas passam por mudanças, adquirem novas habilidades, novos conceitos, novas atitudes e enriquecem seu comportamento com o trabalho que executam, provocam mudanças nos cargos exigindo outra postura e habilidades dos profissionais. Por isso, a empresa deve redesenhar e atualizar constantemente os cargos.

AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargo segundo Chiavenato (1990, p. 76), é “estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos da empresa. [...] estabelecer um sistema de valores capaz de permitir uma comparação relativa entre os cargos da empresa”. Para Dessler (2005, p. 195), é uma comparação formal e sistemática de cargos para determinar o valor de um cargo em relação a outro. “O procedimento básico é comparar o conteúdo dos cargos em termos de esforços, responsabilidade e habilidades”.

Gil (2009) classifica os métodos de avaliação de cargos em qualitativos e quantitativos, considerando o primeiro mais fácil de elaborar e aplicar, porém, impreciso e

influenciável pela subjetividade. Já o segundo, mais objetivo e preciso, sendo no entanto, mais complexo e por isso, demanda maior custo na implantação.

A definição do papel de cada colaborador na organização é realizada por meio da descrição do cargo. Lacombe (2008, p. 277), conceitua cargo da seguinte forma: “é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum” e função “é uma posição, definida na estrutura organizacional, à qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com a sua finalidade”.

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é um fator relevante para obter o equilíbrio dos salários da organização. A implantação do plano deve ser realizada com o apoio das gerências, observando que eles são os responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores (PONTES, 2000).

A administração do plano é um fator muito relevante para retenção e manutenção do capital intelectual, atuando estrategicamente com enfoque nos talentos.

Qualitas (2005 *apud* ARAÚJO, 2009, p. 49), a respeito do plano de cargos e salários:

é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

A Política de Administração de Cargos e Salários tem como objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. Pontes (2010, p. 36), sugere como objetivos do plano de cargos e salários: “atender à premissa do equilíbrio” interno e externo; servir como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa; tornar clara a política de salários; servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção; provocar “nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais”.

Existem várias etapas e modelos de PCS, propostos por alguns autores. Marras (2009, p. 92) diz que o PCS “é o instrumento fundamental para a administração de cargos e salários de uma organização” e propõe as seguintes fases para o mesmo: análise de função, descrição de cargos e salários, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e construção de estrutura salarial.

Pontes (2000), afirma que na implantação de um PCS é necessário seguir as seguintes etapas:

Quadro 1 – Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários:

PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração (salário + benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	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	Definição da estrutura do programa
PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição de cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargo conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AVALIAÇÃO DOS CARGOS	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos

Fonte: Pontes (2000, p. 32)

Praticar um plano de cargos e salários é uma estratégia das empresas para oferecer bons salários aos que se destacam como forma de motivar o funcionário a permanecer na empresa. A respeito do exposto, Paschoal (2001, p.14) ressalta que “a questão salarial é fundamental por ser a base à política e estratégia de recursos humanos. Nada vingará se ela não estiver resolvida”.

Ao elaborar um plano de cargos e salários, é importante que sejam apresentadas algumas explicações quanto à importância e as etapas do PCS. Conforme descreve Marras (2002), para iniciar a implantação é fundamental que a empresa tenha a disposição os seguintes instrumentos:

- a) Organograma da empresa;
- b) Relação nominal dos empregados por centro de custo;
- c) Relação nominal de salários hierarquizada (do menor ao maior salário);
- d) Relação de cargos existentes na empresa por ordem alfabética;
- e) Relação por centro de custo, dos responsáveis de cada área da empresa.

A partir destas informações a empresa deverá analisar os dados de modo que compreenda toda a sua estrutura atual, expondo estas informações a todos os envolvidos, para que no momento de coleta de dados, explica Marras (2000), haja menos resistência, tornando as informações concretas e objetivas, porque toda reestruturação, automaticamente sofrerá uma resistência por parte das pessoas que envolvem o processo.

PESQUISA SALARIAL

Cada cargo tem o seu valor individual, a importância do salário de cada pessoa depende da política salarial de cada empresa, sendo assim, através da pesquisa salarial, é possível identificar de que forma é praticada a política salarial no mercado.

A pesquisa salarial para Silva (2005) refere-se ao “levantamento sistemático dos salários nominais, adicionais salariais e benefícios concedidos pelas empresas que exercem influência no mercado”, visando obter elementos de comparação.

Conforme Lacombe (2005, p. 158), a pesquisa salarial é:

O estudo sobre o valor dos salários e dos benefícios que outras empresas do mesmo ramo ou da mesma região pagam aos empregados que ocupa, os mesmos cargos avaliados pela empresa pesquisadora e considerados significativos para a elaboração de seu plano de cargos e salários e para sua administração salarial.

Para Chiavenato (2009, p. 305), “é um intercâmbio de informações a respeito de salários e conexos”. Ou seja, a empresa que pesquisa informações de outras, se compromete a entregar os resultados da pesquisa tabulados e processados, mantendo sigilo das informações

dentro de certos limites. Cada empresa vai receber os resultados com a sua identificação, e com a identificação das demais codificadas, a fim de manter a confidencialidade.

A pesquisa salarial varia de acordo com as particularidades de cada empresa, ou seja, cada companhia deve modelar a pesquisa de acordo com as suas características, mesmo porque as particularidades dependem do ato de interferências de estudos dos cargos por região, setor, conhecimento, entre outras áreas.

DIAGNÓSTICO

A proposta de Planos de Cargos e Salários se iniciou a partir de conversas informais com os colaboradores dos setores administrativos da empresa Alfa e desenvolvida com base em pesquisas bibliográficas de autores relacionados ao tema.

Em análise, pudemos constatar que atualmente a empresa não possui um departamento que possa conduzir o processo de gestão de pessoal. Toda a parte burocrática é feita por um contador, o que por nossa percepção, acaba sendo um ponto negativo, pois o acesso a ele é restrito, impossibilitando o esclarecimento de dúvidas ou sugestões de melhorias. Conforme Chiavenato (1999 apud GIL, 2009), a empresa necessita de um profissional para auxiliá-lo em suas necessidades, um setor responsável por integrar pessoas, fazer com que cada funcionário sintam-se parte daquele local. O bem estar é fundamental para o bom rendimento.

Nos setores de modo geral, nota-se que os cargos não são definidos adequadamente e, os colaboradores acabam desenvolvendo mais de uma função, em alguns casos não correspondentes ao setor de trabalho, o que acaba sobrecarregando e acumulando a execução das atividades, o que conseqüentemente causa estresse nos empregados.

Outro problema relacionado, também identificado na empresa Alfa, são alguns funcionários que estão praticamente desde a fundação exercendo cargos gerenciais, apenas por conhecimento técnico, ou por “tempo de casa”. Sem formação superior neste tipo de cargo, algumas decisões tornam-se restritas, por falta de suporte ou conhecimento de ferramentas que possam auxiliar em análises mais profundas no mercado atuante. Além disso, funcionários com nível superior que sejam subordinados a esta gerencia, ficam desmotivados ao verem que a empresa, de certa forma, não oferece oportunidade de crescimento profissional, o que acaba levando-o a procurar por novas colocações no mercado de trabalho.

Para o autor,

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional, e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas, sobretudo um aumento da produtividade e de redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal. (CHIAVENATO, 1999, P. 170)

Devido a globalização as empresas têm maiores exigências para atender o mercado e se tornarem mais competitivas. O investimento no capital humano é uma das alternativas para obter o diferencial e atendimento a essas expectativas. Para isso, a empresa deve oferecer aos empregados treinamentos e cursos de especialização, visto que são elementos que aumentam o conhecimento e habilidades dos profissionais, atribuindo-lhes mais compreensão de suas tarefas, permitindo um nível de cobrança dentro de suas responsabilidades e envolvimento do empregado.

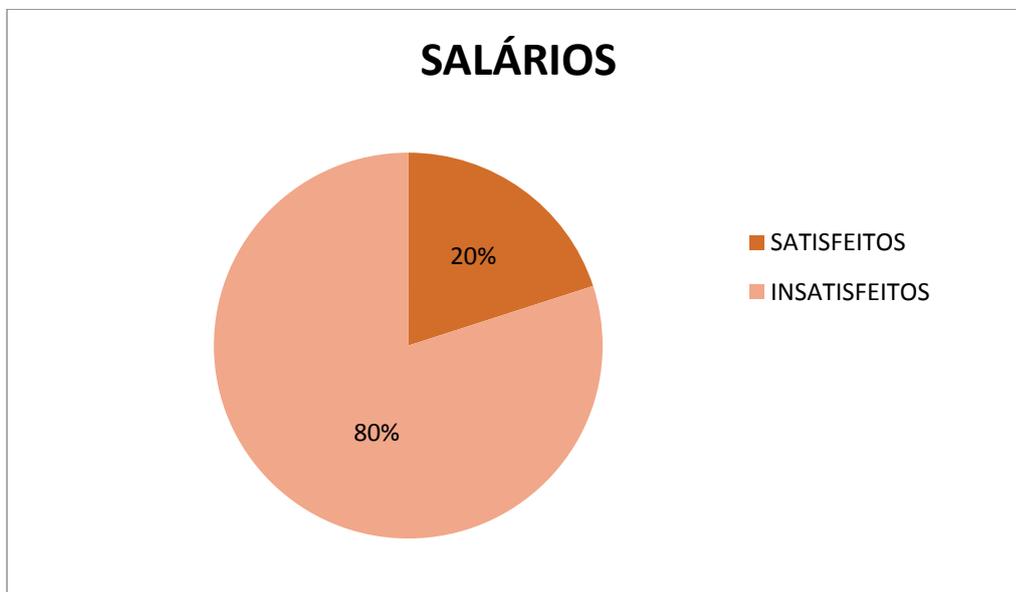
Com base nos dados obtidos, entendemos que a empresa Alfa necessita de uma construção de cargos e salários a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargo) e do externo (comparação com o mercado), visto isso, confirma-se o que foi dito por (Pontes, 2000) sobre a importância de implantar um plano de cargos e salários na organização, pois além do ponto apresentado no diagnóstico acima, hoje a empresa não consegue reter talentos, trabalha com um quadro de funcionários abaixo do ideal, onde um colaborador executa duas ou mais funções, sendo remunerados por apenas uma delas e em muitos casos, ocupando a mesma função há anos, sem promoção, sem aumento salarial, contando apenas com os aumentos impostos pelo sindicato, os dissídios.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Evidenciamos algumas amostragens de pesquisas realizadas na organização através de questionários com os colaboradores, tanto industriais (chão de fábrica) como administrativos, a fim de podermos identificar alguns motivos que podem estar levando os empregados a buscarem novas oportunidades no mercado concorrente:

- **SALÁRIOS**

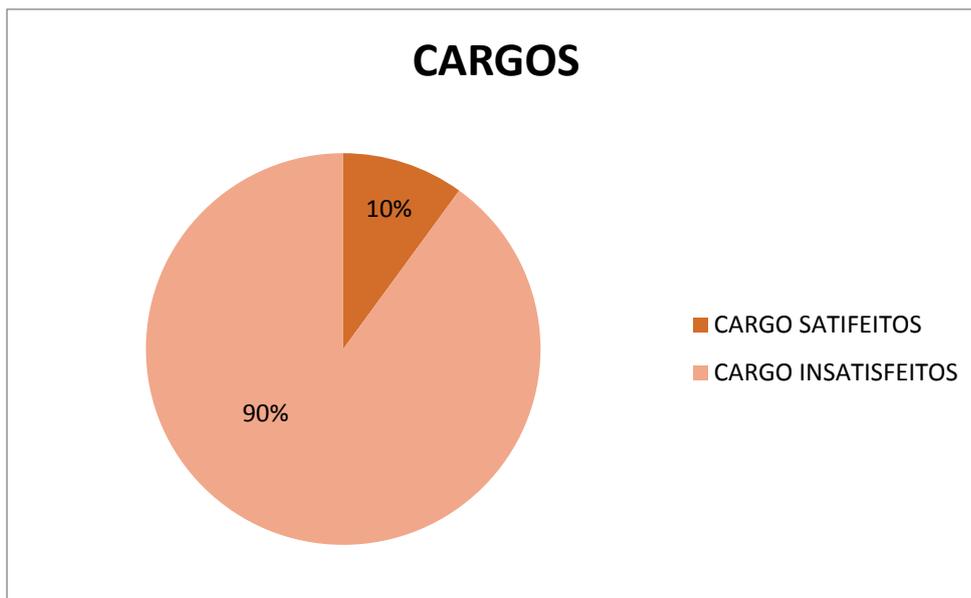
A insatisfação com o salário recebido hoje é um dos pontos que mais leva os funcionários a se desligarem da empresa. Entre trinta funcionários entrevistados, apenas seis estão satisfeitos.



Fonte: Autoria própria, 2018

- **CARGOS**

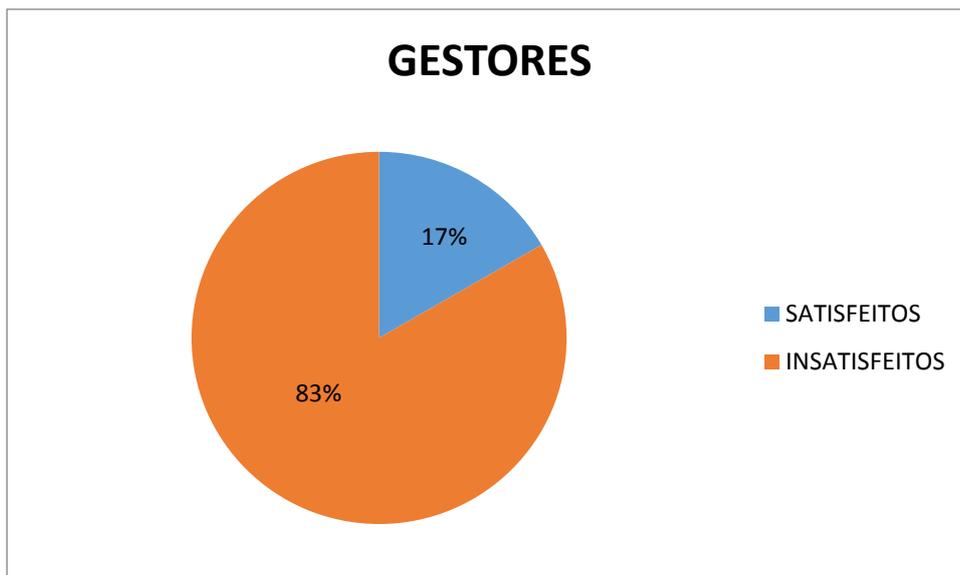
O que chamou bastante atenção foi um ponto abordado anteriormente: a questão dos cargos. Percebeu-se que vinte e sete, dos trinta funcionários entrevistados, ou seja, 90% do quadro de colaboradores declaram estar sobrecarregados, pelo excesso de funções que lhes foram impostas no decorrer da jornada, ou seja, foram contratados para executar tarefa "A" e estão executando tarefas "A, B e C". Além disso, apontaram a insatisfação devido a falta de oportunidades dentro da empresa e muitos declararam não se empenharem mais, pois não são reconhecidos e valorizados. Um dos gestores entrevistados afirmou ter sido promovido ao cargo de gerência há algum tempo e devido ao excesso de funções não consegue desempenhar seu papel com eficácia, pois permaneceu tendo a responsabilidade de sua função anterior, a de supervisor, porém com o acréscimo das tarefas e responsabilidades de gerente.



Fonte: Autoria própria, 2018

- **GESTORES**

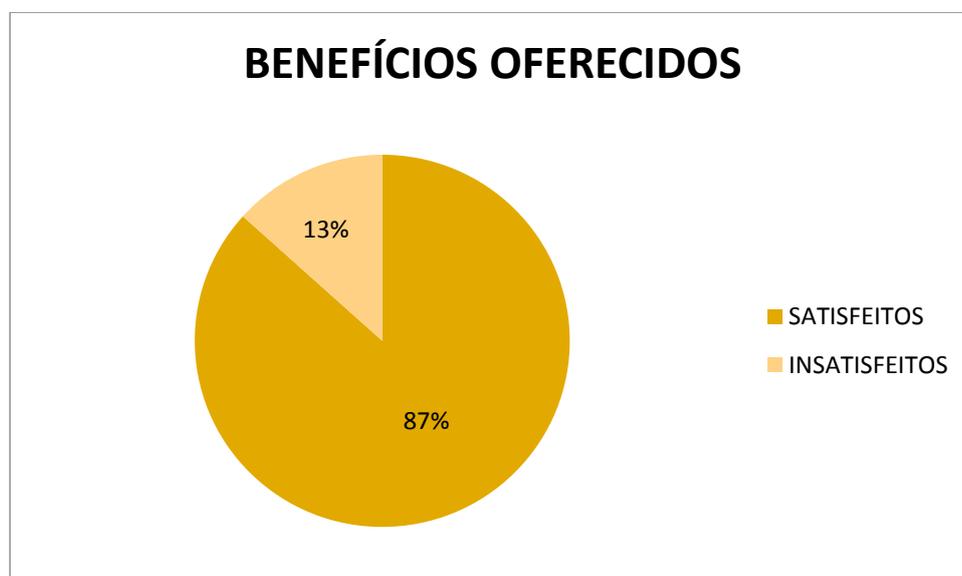
Outro ponto abordado na pesquisa foi a insatisfação com os gestores de determinadas áreas. Pudemos observar que, 87% dos entrevistados demonstram sentimento de desagrado. Os funcionários sentem a ausência de alguém para, muitas vezes, tomar à frente da situação, lutar por eles, ou seja, alguém que realmente os represente dentro da empresa. Outra visão apresentada foi a de um gerente não saber exatamente como conduzir certos procedimentos, ou situações de tomadas de decisão e, neste caso, solicita a um subordinado que o faça, levando o mérito pelo trabalho executado por outro funcionário.



Fonte: Autoria própria, 2018

- **BENEFÍCIOS**

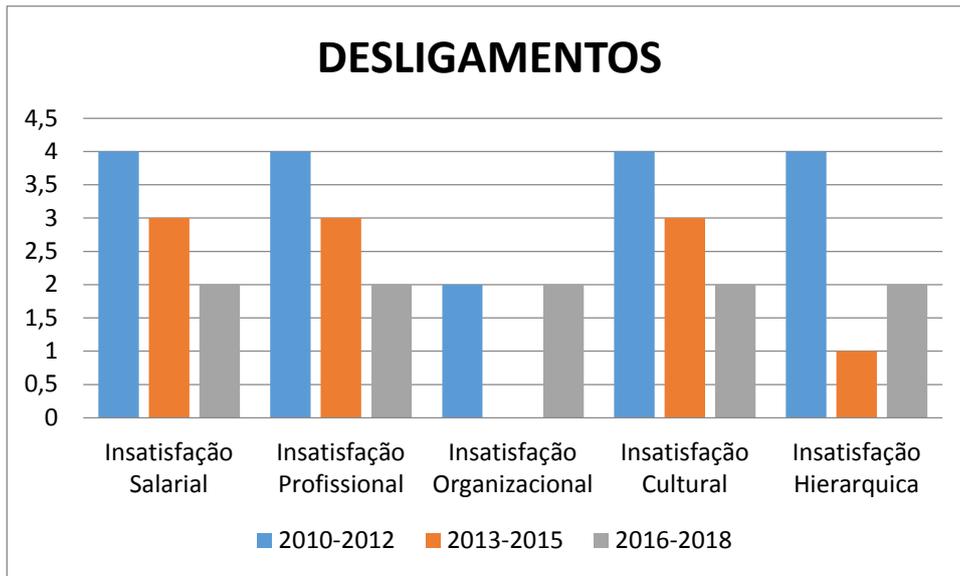
Colocamos em pauta também, a questão dos benefícios oferecidos aos funcionários, pois em resultado às pesquisas realizadas em empresas concorrentes, notamos que as empresas pertencentes ao mesmo ramo, não oferecem benefícios interessantes a seus colaboradores, se comparadas à empresa Alfa. Este foi o item mais satisfatório de todo questionário, pois 87% estão satisfeitos, contra 13% insatisfeitos.



Fonte: Autoria própria, 2018

- **DESLIGAMENTOS**

Apresentamos abaixo, um gráfico com dados sobre os pedidos de demissões entre o período de 2010 à 2018, bem como os principais motivos apresentados na entrevista de desligamento:



Fonte: Autoria própria, 2018

Sendo assim, pode-se perceber que a implantação da ferramenta de Planos de Cargos e Salários, poderá beneficiar os departamentos, criando uma política com procedimentos claros e objetivos, critérios técnicos de desenvolvimento para a retenção de talentos, estruturas para futuras promoções e aumentos salariais justos, permitindo que cada funcionário exerça excepcionalmente a função para qual foi contratado, diminuindo assim, a sobrecarga de atividades aos colaboradores. Além desses benefícios, a criação da política de cargos e salários trará um ambiente organizacional mais equilibrado e também auxiliará no recrutamento e seleção de novos profissionais, mais qualificados e empenhados na organização.

O primeiro ponto a ser trabalhado seria a comunicação do projeto de implantação da ferramenta de Planos de Cargos e Salários na empresa para os colaboradores. Explicar motivos que levaram a empresa a reavaliar todos os cargos existentes até o momento, de modo a esclarecer dúvidas e não causar tensões entre os colaboradores. Os gestores de cada área poderão ajudar na divisão de setores e apontar funções chaves dentro deles.

Em seguida pode-se dar início ao processo de “Descrição de Cargos”. O método utilizado será o de entrevista individual para coleta de dados conforme Oliveira (2013, p. 19), onde as principais questões são:

- Identificação
 1. Dados pessoais;
 2. Cargo;
 3. Departamento;
 4. Superior imediato.
- Descrição do cargo
 1. “O que faz?”;
 2. “Como faz?”;
 3. “Quando faz?”;
 4. “Quais tarefas são realizadas”;
 5. “Com que frequência com que realiza as tarefas?”;
 6. “Quais tarefas são realizadas ocasionalmente?”.
- Especificações do cargo
 1. Nível de instrução necessário para este cargo;
 2. Conhecimentos necessários;
 3. Conhecimentos em informática;
 4. Tempo mínimo de experiência para exercer este cargo;
 5. Quantas pessoas exercem a mesma a função;
 6. Condições de trabalho;
 7. O trabalho tem supervisão?.

A partir destas informações é possível criar critérios para elaborar os níveis hierárquicos e faixas salariais. Para elaborar tais faixas, será necessário realizar uma pesquisa de salários no mercado de trabalho, podendo analisar empresas correntes, sites de busca e convenções coletivas de trabalho.

Segundo Oliveira (2013, p.25) os recursos de entrevista ou questionários:

“[...] são essenciais para estar se modificando, redesenhando os cargos, onde se pode estar capacitando as pessoas para atribuir novas responsabilidades com autonomia, liberdade para dar novas

ideias dentro de um consenso de objetivos em ambas as partes. Isso vai propiciar alto índice de qualidade no trabalho, pois as pessoas vão estar se adequando com um ambiente favorável, dando valor ao trabalho e conhecendo os seus desempenhos para estar se ajustando conforme as mudanças..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A importância do plano de carreira na organização” foi o tema abordado neste artigo, no qual buscou solucionar ou ao menos contribuir na resolução de alguns problemas vividos pela empresa Alfa.

O trabalho iniciou-se com a pesquisa bibliográfica, para que pudessemos entender melhor sobre a importância da Gestão de Pessoas dentro de uma organização, a importância de um funcionário sentir-se valorizado em seu ambiente de trabalho, os resultados e benefícios que a Gestão de Pessoas pode trazer para a empresa.

Durante a realização deste trabalho percebeu-se que a empresa não apresentava estratégia ou política relacionada a um Plano de Cargos e Salários, observou-se também, que a corporação carecia de um departamento de Recursos Humanos, e de um funcionário que realizasse a função de Gestão de Pessoas.

A proposta do Plano de Cargos e Salários foi apresentada à empresa, com o objetivo de ser analisada e avaliada para que assim, sua implantação pudesse ou não ser viável. Se aprovado o plano, a empresa obterá vários benefícios e vantagens, tais como: maior produtividade e comprometimento, desenvolvimento e profissionais mais motivados e empenhados, por se sentirem mais valorizados. Com essa proposta, a empresa Alfa tem uma diretriz para seguir a implantação do Plano de Cargos e Salários, podendo à partir daí dar início a essa nova estratégia.

É necessário, porém, que todos os colaboradores, inclusive, a diretoria estejam empenhados e acreditando que esta proposta pode realmente trazer melhorias, tendo uma visão mais aberta para poder se tornar mais competitiva no mercado e conseguir atingir o objetivo de reter talentos e contar com profissionais mais capacitados e comprometidos.

Inicialmente, mesmo com todos os estudos apresentados sobre importância e as vantagens que a implantação do Plano de Cargos e Salário pode trazer, a empresa ainda se mostra resistente, devido ao investimento que esse projeto implicaria.

Por fim, esperamos que a empresa Alfa note o quão importante é estimular, incentivar e valorizar os colaboradores dentro do ambiente de trabalho e motivá-los. Envolver seus funcionários nos processos e vivências da empresa, e fazer com que se sintam parte do patrimônio da Organização, pois sem eles, nada poderia acontecer. Desta forma, empregado e empregador terão bom desenvolvimento e, conseqüentemente sucesso no mercado atuante.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Synthesis Revista Digital Fapam**, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p.162-178, nov. 2009. Disponível em:

<http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/i_Cintia_Amaral_162-178.pdf>. Acesso em: 22 set. 2014.

CHIAVENATO, **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

CHIAVENATO, **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.^a edição, São Paulo:

Ed. Makron Books, 1997

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 2010.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

