

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

VIVIAN MIKAELLE BARROS BARBOSA DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A  
IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS,  
CARREIRAS E REMUNERAÇÃO.**

RECIFE/2022

VIVIAN MIKAELLE BARROS BARBOSA DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A  
IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS,  
CARREIRAS E REMUNERAÇÃO.**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Gestão de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Me. Horison Lopes de Oliveira.

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586g Silva, Vivian Mikaelle Barros Barbosa da.  
Gestão estratégica de pessoas: a importância do plano de cargos,  
carreiras e remuneração/ Vivian Mikaelle Barros Barbosa da Silva. - Recife:  
O Autor, 2022.  
22 p.  
  
Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.  
  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2022.  
  
Inclui Referências.  
  
1. Recursos Humanos. 2. Gestão de Pessoas. 3. Cargos. 4.  
Carreiras. 5. Remuneração. I. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA.  
II. Título.

CDU: 658.3

VIVIAN MIKAELLE BARROS BARBOSA DA SILVA

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO.**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof.º Me. Horison Lopes de Oliveira  
Professor Orientador

---

Prof.º Es. Diego Leonel Alves de Sa  
Professor (a). Examinador (a)

---

Prof.º Me. Marcela Araújo de Freitas Brito  
Professor (a). Examinador (a)

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho a Deus e todos os amigos e familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pois, sem ele não teria conseguido. Agradeço também ao meu esposo, Luiz Fellipy, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldade. Quero agradecer também ao meu filho Lucas Miguel, que embora não tivesse conhecimento disto, mas iluminou de maneira especial os meus pensamentos, fazendo sempre seguir em frente em buscar de mais conhecimentos. Ele me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia. Minha total gratidão aos meus pais, Adriana Pereira e Severino Barbosa.

Mãe, seu cuidado e dedicação foi o que me deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, hoje você é meu eterno anjo, toda sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada. Agradeço aos meus queridos irmãos Victor Guilherme, Luis Fernando e Maria vitoria, por tudo que vivi com cada um. Vocês de alguma forma me ensinaram bastante. Agradeço também aos meus amigos e familiares, pois, me incentivaram e acreditaram sempre em mim.

Vivian Mikaelle Barros Barbosa da Silva.

“O Senhor é a minha força e o meu escudo;  
nele meu coração confiou, e fui socorrido;  
por isso meu coração salta de prazer, e eu o  
louvarei com meu cântico.”

(Salmos 28:7)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>09</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>09</b>
<b>3.1.1 Conceituação .....</b>	<b>09</b>
<b>3.1.2 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.3 Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.1 Sistemas de informação .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.2 Indicadores.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3.3 Indicadores operacionais.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3.4 Indicadores financeiros.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3.5 Indicadores empresariais.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.6 Indicadores de benchmarking.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3.7 Avaliação global de gestão de pessoas.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4.1 O porquê da permanência do modelo em um ambiente marcado pela mudança .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4.2 Delineamento de cargos.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4.3 Levantamento e análise de funções.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4.4 Estruturação de cargos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.5 Titulação de cargos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.6 Descrição de cargos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.7 Especificação de cargos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.8 Avaliação de cargos.....</b>	<b>26</b>
<b>3.4.9 Pesquisa salarial.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.10 Estrutura salarial.....</b>	<b>27</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>29</b>

# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO.**

Vivian Mikaelle Barros Barbosa da Silva  
Vivianmikaelle15@gmail.com  
Professor Orientador, Unibra, Me. Horison Lopes de Oliveira

**Resumo:** O presente trabalho consiste em uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão estratégica de pessoas: a importância do plano de cargos, carreiras e remuneração. Tendo como objetivo principal discorrer sobre a gestão de pessoas, desde seu aspecto histórico até sua aplicação na prática em um ambiente organizacional, e como objetivos específicos descrever a importância da implantação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, é necessário que este colaborador esteja motivado para que possa produzir de tal forma que dê algum tipo de vantagem para a empresa em relação aos seus concorrentes. E o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração é uma das ferramentas mais poderosas para manter o colaborador motivado e interessado em produzir para a empresa.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Cargos. Carreiras. Remuneração.

## **1 INTRODUÇÃO**

As primeiras notícias da gestão de pessoas no Brasil remontam ao final do século XIX e início do século XX, quando, em escala internacional, havia um movimento de industrialização e mecanização. No Brasil, a economia era dominada por atividades agrícolas e o nível de industrialização estava em sua infância, mas o país estava se urbanizando e a migração interna estava crescendo, Lacombe (2004), Bendassolli (2004).

No Brasil, durante o governo de Getúlio Vargas, foram criados o Ministério do Trabalho e a consolidação das leis do trabalho (CLT). Iniciou-se o progresso da industrialização e a disseminação de princípios de gestão científica e manuais de tempo e movimento. Nesse período, a gestão humana ainda tinha as características paternalistas e autocráticas do período anterior, Lacombe (2004), Bendassolli (2004).

Ainda segundo o autor, Grandes empresas buscam padronizar a produção e minimizar custos. Nessa época, surgiu no Brasil o departamento de pessoal. Liderados por advogados ou engenheiros responsáveis pelo trabalho diário, seleção e demissão e folha de pagamento. Os pequenos negócios, por outro lado, são administrados de forma informal e dão pouca atenção às questões relacionadas à gestão de pessoas.

Os avanços observados ao longo das últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão para melhorar o desempenho, alcançar resultados e cumprir a missão institucional de atender plenamente às necessidades dos clientes. Participar e desenvolver o ativo mais valioso da organização, capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Depende da área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar a empresa, Soviensi (2008), Stigar (2008).

Embora a gestão de pessoas seja um tema tão popular na gestão, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos ainda não em ação. Os Recursos Humanos são responsáveis por conduzir, planejar, coordenar e controlar atividades relacionadas à seleção, posicionamento, avaliação desempenho funcional e comportamental, treinamento, qualificações, supervisão de funcionários e atividades em toda a instituição sobre a manutenção da saúde e segurança dos funcionários no local de trabalho, Soviensi (2008), Stigar (2008).

O departamento de gestão de pessoas está formando profissionais desejados pelas instituições, com o objetivo de desenvolvimento e crescimento os interesses da organização e dos próprios funcionários são considerados como colaboradores para obter resultado esperado. Para tanto, a gestão de pessoas busca conscientizar os funcionários, para que eles sintam que suas ações são apoiadas, Soviensi (2008), Stigar (2008).

O plano de cargos, carreira e remuneração é considerado uma ferramenta estratégica que possibilita o desenho organizacional de todos os cargos estruturados e distribuídos com base na meritocracia, adequando-os às hierarquias, essa

ferramenta pode ser considerada um choque de gestão, pois pode desenvolver indicadores para estabelecimento de empresas em o atual microambiente de competição no mercado brasileiro, Avezani (2018), Oliveira (2018).

Os cargos, carreiras e ferramentas de remuneração trazem uma visão sistêmica e emergente ao mercado, fazendo com que as organizações se preocupem em integrar os cargos, ao invés de separá-los, Avezani (2018), Oliveira (2018).

O objetivo principal deste artigo é apresentar a ferramenta de planejamento de carreira, abrangendo todas as suas etapas, como funciona dentro de uma organização e todos os seus benefícios para os colaboradores, principalmente para as empresas que insistem em utilizá-la como base para a gestão estratégica de pessoas.

Foi feito uma revisão de livros e artigos que servirão de base para pesquisa na metodologia aplicada.

Os resultados, refletem o pensamento dos autores citados.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Esse trabalho teve com base pesquisa, conforme, Gil (1999):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudos exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é essencial na construção da pesquisa científica, pois permite compreender melhor o fenômeno em estudo. As ferramentas utilizadas para realizar a pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, revistas e outras fontes escritas e publicadas.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1 GESTÃO DE PESSOAS**

#### **3.1.1 Conceituação**

A gestão de pessoas é uma função de gestão projetada para permitir que as pessoas que trabalham em uma organização colaborem para alcançar objetivos organizacionais e individuais. A rigor, constitui uma evolução das áreas anteriormente designadas por Administração de pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão surgiu no final do século XX e se assemelha a

outras expressões que também se popularizaram, como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano, Gil (2016).

A expressão gestão de pessoas pretende substituir a Administração de Recursos Humanos, que continua sendo a mais comum de todas as expressões utilizadas hoje para designar a forma como as pessoas são tratadas em uma organização. Os argumentos em favor dessa mudança de nomenclatura enfatizam que o termo Administração de Recursos Humanos é altamente restritivo, pois implica tratar as pessoas que trabalham em uma organização como meros recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros. Por isso, alguns autores especializados em gestão de pessoas tentam designar as pessoas que trabalham em uma organização não mais como funcionários ou empregados, mas como colaboradores, cooperadores ou parceiros, Gil (2016).

Com base na análise dos processos gerenciais desenvolvidos no passado, parece razoável admitir que a adoção deste nome, ou de qualquer outro nome, por si só não indica o que a organização realmente faz ou quer fazer. No entanto, o termo reflete um conceito de pessoas e organizações que pode ser melhor compreendido através da evolução histórica dos processos de Gestão de Pessoas, Gil (2016).

### **3.1.2 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma atividade cujas origens remontam a um passado muito distante. Quando algumas pessoas começam a contratar outras para realizar determinadas tarefas, por meio de alguma forma de pagamento, a rigor, começa a gestão de pessoas. Com isso, historicamente, a gestão de pessoas assumiu diferentes formas, pois as relações que as pessoas constroem no decorrer de seu trabalho mudaram significativamente com as revoluções tecnológicas e sociais, Gil (2016).

### **3.1.3 Administração de Recursos Humanos**

O termo gestão de recursos humanos começou na década de 1960 para designar atividades dentro de uma empresa relacionadas à gestão de pessoas. Antes disso, as atividades realizadas pelo pessoal do departamento de RH nada mais eram do que as atividades do dia-a-dia de admissão, pagamento e demissão de

funcionários. No entanto, à medida que os direitos dos trabalhadores se expandiram e surgiram teorias relacionadas à motivação e produtividade, percebeu-se que os trabalhadores eram mais bem vistos como um recurso valioso para as empresas, não apenas engrenagens. Então, as empresas começaram a nomear seus departamentos de recursos humanos, Gil (2016).

Em muitas empresas, tudo o que acontece é mudar o nome do departamento. Em muitos outros países, no entanto, a abordagem mudou e começou a se manifestar de maneiras diferentes. À medida que a seleção de pessoal se torna mais diretamente ligada aos lucros da empresa, mais esforços têm sido feitos para aumentar o comprometimento e a lealdade dos funcionários. À medida que ambientes desafiadores começam a ser vistos como um fator importante na motivação do trabalhador, novas formas de motivação devem ser criadas. Tais programas baseiam-se no fato de que as habilidades adquiridas são consideradas mais importantes do que as habilidades naturais, Gil (2016).

À medida que fica claro que "dinheiro não é tudo", novas formas de remuneração e benefícios devem ser consideradas. À medida que o estabelecimento de padrões de desempenho tornou-se importante para definir o comportamento adequado no trabalho, as empresas também passaram a adotar procedimentos sistemáticos de avaliação de desempenho, Gil (2016).

Assim, a adoção de uma abordagem sistêmica constitui uma das principais características da gestão de recursos humanos como disciplina científica. Mas isso não significa que a empresa que criou a divisão com esse nome realmente desenvolveu a administração do sistema. Ao longo das décadas de 1960 e 1970, muitos deles mudaram os nomes de suas agências de pessoal para torná-las modernas, mas suas necessidades ainda se limitavam às rotinas de trabalho e disciplina, Gil (2016).

De fato, quando uma organização adota uma abordagem sistemática de sua gestão de recursos humanos, certas características são evidentes, tais como:

**Interdependência de partes:** Quando uma administração recebe um sistema, é possível identificar suas partes como subsistemas interdependentes. De fato, um sistema de gestão de recursos humanos pode incluir subsistemas de seleção e treinamento, etc. Estes são diferentes, mas intimamente relacionados: o bom funcionamento de um requer feedback do outro, Gil (2016).

**Ênfase no processo:** A gestão do sistema é dinâmica. A organização não é uma estrutura estática, mas um processo em constante mudança, Gil (2016).

**Teoria Probabilística:** o discurso da organização sistemática não se caracteriza pela certeza absoluta, mas pela probabilidade, o que, aliás, condiz com a abordagem moderna adotada nas humanidades, Gil (2016).

**Multidisciplinaridade:** a organização sistemática busca contribuições das mais diversas áreas do conhecimento: psicologia, sociologia, economia, medicina, etc. Quando uma equipe de RH é composta por um grande número de pessoas, elas tendem a receber formação profissional muito diferente, Gil (2016).

**Conceito Multicasual:** Quando se adota uma abordagem sistêmica, os fenômenos observados relacionados a indivíduos e grupos tendem a ser analisados considerando-se múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência. Essa posição contrasta fortemente com a posição tradicional, que pressupõe causalidade na premissa de um único fator, Gil (2016).

**Características descritivas:** Enquanto as organizações tradicionais estão mais preocupadas em definir o que deve ser feito, as organizações sistêmicas estão mais propensas a compreender os fenômenos e deixar a escolha de objetivos e procedimentos para os indivíduos que as compõem, Gil (2016).

**Personalidade Multimotivada:** De acordo com a teoria psicológica da personalidade sistêmica, o comportamento humano pode ser determinado por uma variedade de razões. Por sua vez, as organizações são construídas para atender a esses objetivos. Uma empresa pode ter o lucro como objetivo principal, mas precisa estar atenta à satisfação de outro objetivo. Por exemplo, os funcionários podem ser motivados não apenas pelo salário, mas também pela realização profissional ou pela busca de status, Gil (2016).

**Participação:** De acordo com o modelo do sistema, o processo normal de tomada de decisão requer a participação daqueles que trabalham em unidades menores, subsistemas. De fato, em uma organização sistêmica, decisões como política de pessoal só podem ser tomadas após ouvir os membros do subsistema de recursos humanos: seleção, treinamento, cargos e salários etc, Gil (2016).

**Abertura:** O bom funcionamento de uma organização sistêmica requer uma abertura permanente em relação ao meio ambiente, bem como disposição para se adaptar às mudanças do meio, Gil (2016).

**Enfatizar as funções:** Organiza sistematicamente o atendimento das expectativas das funções. Por isso, seus membros precisam estar permanentemente informados sobre as expectativas da organização, de seus colaboradores e do público externo, Gil (2016).

### 3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica tem como premissa a necessidade de um processo de tomada de decisão antes, durante e depois de uma empresa desenvolver e implementar sua estratégia. Pela sua própria natureza, todas as atividades de gestão numa organização resultarão das decisões atuais e da análise do seu impacto no futuro, dando-lhe uma dimensão temporal muito importante, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

A gestão estratégica não é sobre decisões futuras, mas sobre o impacto futuro das decisões atuais. Caracteriza-se por um processo de tomada de decisão sistemático e contínuo, cujos efeitos e consequências devem ocorrer ao longo de um período de tempo no futuro. Esse processo consiste em ações inter-relacionadas e interdependentes que visam atingir metas previamente identificadas. Esses objetivos devem ser viáveis, com base na validade das premissas em que se baseiam. O processo é tão importante quanto o seu produto final, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Na gestão estratégica, três níveis principais podem ser distinguidos:

- Gestão estratégica corporativa;
- Gestão estratégica das unidades de negócio;
- Gestão estratégica de áreas ou processos funcionais.

Essa hierarquia entre os tipos de gestão estratégica deve ser respeitada, em que as grandes decisões orientam as decisões menores no nível, para que haja coerência entre os diferentes níveis, tornando coeso o processo de gestão como um todo, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Para organizar a análise, formulação e implementação estratégicas, três dimensões estratégicas devem ser respeitadas.

No processo de gestão estratégica, gestores e equipes técnicas desempenham diferentes papéis na formulação, implementação e controle das estratégias.

Basicamente, trata-se de distinguir três níveis no planejamento estratégico cíclico: institucional, empresarial e funcional, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

No nível institucional, algumas decisões não podem ser descentralizadas ou enfrentam sérios riscos subótimos. Aqueles que trabalham nas áreas intermediárias da organização não possuem as informações adequadas para fazer as combinações necessárias isoladamente para maximizar os benefícios do todo, muitas vezes resultando em alguma perda ou limitação ao negócio ou função, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

No nível da estratégia de negócios, um desenho é desenvolvido e alternativas são selecionadas visando garantir o desempenho competitivo e autossustentável que a organização finalmente ativa. O desafio que surge aqui é vislumbrar tarefas, opções, metas e ações para suas unidades, consistentes com a estratégia corporativa e a disponibilidade de recursos designados para um conjunto de funções, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Finalmente, ao nível funcional, é necessário não só integrar os requisitos de meios exigidos pela organização, especialmente cada negócio, mas também formular estratégias específicas para os diferentes suportes funcionais da organização, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

#### **3.3.1 Sistemas de informação**

Os sistemas de informação podem ser desenvolvidos de acordo com o uso pretendido e são divididos em cinco tipos para a gestão estratégica de pessoas:

- Transacional (SIT - GP): Projetado para grandes quantidades de dados e baixa incerteza para tomada de decisão operacional;
- Gestão (SIG - GP): destinado a planejar e controlar as atividades, elaborado a partir da seleção de informações estratégicas, visando reduzir a incerteza no processo decisório;
- Apoio à Decisão (SAD - GP): Suporta soluções alternativas baseadas nas necessidades de gestão;

- Apoio Administrativo (SAE - GP): Tem como objetivo propor algumas soluções alternativas, tendo em conta o impacto do ambiente interno.

O desenho de um sistema de informação de gestão de pessoas deve se desenvolver e evoluir desde seu banco de dados até a integração com o sistema de informação da empresa. As informações devem seguir algumas orientações sobre:

- Propósito: alcançar resultados com uso eficiente de recursos;
- Eficiência: mensurar o custo de aquisição de informações e o valor dos benefícios de sua utilização;
- Qualidade: reduzindo o nível de incerteza na tomada de decisão;
- Oportunidade: Pela rapidez com que as solicitações são atendidas.

As informações obtidas de acordo com as diretrizes implicam em custos de geração, que são calculados para coleta, processamento e distribuição. Obviamente, dependendo da quantidade de informação necessária, o custo será maior. Em questões de velocidade ou pontualidade, a premissa de que "informações desatualizadas perdem a importância" é válida, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3.2 Indicadores**

Os indicadores podem ser categorizados em operacionais, financeiras, empresariais e de benchmarking, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3.3 Indicadores operacionais**

Macroprocessos relacionados à gestão de pessoas, como atração, manutenção, desenvolvimento, retenção e desmobilização, são comumente utilizados pelas empresas e totalmente mensuráveis em volume, tempo e qualidade. Além disso, existe outro método pouco utilizado pelas organizações, mas que tem importância estratégica para a gestão de pessoas: o planejamento de recursos humanos, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

## **Macroprocesso atração de pessoas**

Informações sobre atratividade ou macroprocesso de atratividade são relevantes para recrutamento, seleção, contratação, ambientação e seleção final, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Esse macroprocesso começa determinando se uma vaga ou grupo de vagas precisa ser preenchido em determinadas áreas da organização. Neste ponto, começa a contagem de tempo e quantidade. Se conveniente, o custo das pessoas envolvidas no processo pode ser medido, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

A partir desse momento, as campanhas definiram as fontes de recrutamento e seleção, sejam elas internas ou externas.

As planilhas de planejamento para essas atividades devem estar prontas para acomodar todas as ações, seja volume, tempo ou custo, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Por exemplo, independente da fonte de recrutamento escolhida, estima-se que para um determinado número de vagas, serão recebidos 500 currículos, e sua análise envolverá tempo e custo. Após essa análise, alguns candidatos serão selecionados e eles serão dinâmicos e entrevistados. Da mesma forma, a quantidade de tempo, quantidade e custo aparecerão. Nas entrevistas, podem estar envolvidos profissionais da área de pessoal ou da região de origem da demanda. O custo da entrevista e o tempo gasto com eles também podem ser calculados, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Após esta fase, os candidatos selecionados passarão por um exame de saúde para serem efetivamente contratados, seguido de uma fase de adaptação e seleção final dos candidatos, para fins de colocação (*placement*), também deve ser medido, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Nesta cadeia de eventos, se não houver controles de eficiência e eficácia, tudo isso será desperdiçado, pode ser criada uma expectativa de saída, entendida como ruptura do contrato de trabalho, antes do tempo em que se espera que o candidato permaneça na organização. Nesse sentido, como medida de controle, além de uma possível estimativa da reserva orçamentária para a evolução da remuneração de novos funcionários, é necessário planejar a expectativa de vida funcional do candidato

na organização e um perfil adequado da posição, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Para avaliar a eficácia do processo, ferramentas apropriadas devem ser desenvolvidas para rescisões voluntárias que ocorrem fora do tempo de manutenção planejado da organização. Essa preocupação é relevante porque, além do capital intelectual, haverá investimentos de capital para desenvolvimento profissional e desenvolvimento de carreira, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **Macroprocesso manutenção de pessoas**

Nesse macroprocesso, as informações são provenientes de processos de remuneração, benefícios, saúde ocupacional, assistência social, segurança e saúde ocupacional, relações trabalhistas e comunicação. Além dos indicadores operacionais, esse macroprocesso cria a maioria das informações financeiras e seus indicadores decorrentes da folha de pagamento, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

A remuneração inclui o salário do funcionário, benefícios, bônus, férias, décimo terceiro salário, adiantamentos e outros ganhos, discriminados por cargo, idade, sexo, tempo de serviço ou outras características relevantes. Descontos, encargos e impostos também devem ser tratados como benefícios jurídicos, auxílios e acordos sindicais, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

As atividades no setor da saúde devem prestar atenção especial à medição em termos de volume, tempo e custo. A assiduidade, tipo de exames regulares são exemplos de controles a seguir. Da mesma forma, planos de qualidade de vida devem ser considerados, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Outra preocupação dos avaliadores de gestão de pessoas são as questões do processo de trabalho e seu impacto na organização. Isso ocorre porque o valor da dívida trabalhista afeta os planos de investimento das empresas, incluindo fusões e joint ventures. Criar um mecanismo interno para evitar ações judiciais é uma forma de evitar perdas financeiras e pode ser usado para programas especiais ou resultados de negócios, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

O problema de desenvolver e implementar soluções ad hoc para um determinado problema ou problema sem identificação adequada de causas, efeitos e

medidas requer a observação de que o custo da solução deve ser avaliado em face do custo do problema. Se o custo da solução for significativamente maior que o custo do problema, merece atenção especial em termos de resposta organizacional, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Um indicador importante nesse conjunto de processos é a taxa de absenteísmo, que representa faltas e atrasos de funcionários em determinado período, acarretando custos elevados, alguns dos quais se acredita serem ocultos, como produtividade por faltas de funcionários ou perda de substituições, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Nem toda ausência ou atraso constitui um absenteísmo. Um exemplo pode ser dado por uma indústria que tem uma certa escala de pessoal de produção. Se ocorrerem situações inesperadas como faltas não justificadas, atrasos, férias, treinamentos, afastamentos, etc. em um determinado mês, a produção certamente sofrerá. Para compensar esta perda, são necessárias horas extras ou pessoal adicional, o que inevitavelmente incorre em custos associados, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **Macroprocesso desenvolvimento de pessoas**

As informações consideradas neste macroprocesso estão relacionadas aos processos de qualificação, treinamento e desenvolvimento e demais informações relacionadas à gestão de desempenho, desenvolvimento de carreira e treinamento sucessório. Muitas vezes, estão associadas ao processo de retenção de pessoal, pois são um elemento essencial do crescimento profissional e da empregabilidade, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Assim como nos macroprocessos anteriores, a medição é fundamental para avaliar os esforços ou políticas de treinamento de uma organização. Conhecendo o valor do investimento disponível para o crescimento pessoal, o tempo destinado ao treinamento e o número de pessoas treinadas dá uma imagem precisa da ordem de magnitude acima, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **Macroprocesso retenção de pessoas**

As ações e processos relacionados à retenção são vistos como especiais para uma organização, até mesmo estratégicos, pois representam um esforço para manter os talentos permanentemente motivados e comprometidos com o negócio empresarial. Esse esforço significa que os custos devem ser medidos e comparados com outras informações geradas pelo macroprocesso de manutenção e desenvolvimento para compensar a aplicação de recursos e analisar o retorno do investimento, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Um exemplo de prática voltada para a retenção de pessoas é a remuneração variável, utilizada em muitas organizações onde os colaboradores são remunerados pelo alcance dos resultados. O pagamento total dessa remuneração deve ser monitorado e comparado com outras informações. Em termos de porcentagem de diferença salarial, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010). Outro exemplo de retenção de talentos em uma empresa é a adoção de um sistema de carreira baseado em competências.

### **Macroprocesso desmobilização de pessoas**

Esse macroprocesso, para ser eficaz, exige a formulação prévia e políticas seletivas de demissões para evitar demissões arbitrárias e, principalmente, preservar o capital intelectual da organização, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

#### **3.3.4 Indicadores financeiros**

Esses indicadores referem-se ao valor financeiro ou orçamentário de um processo de gestão de pessoas, mensurado em termos de custo, despesas e investimento. Em uma dimensão mais global, podem ser associados a outros resultados organizacionais, como vincular o custo dos salários com ou sem honorários, ao valor da receita da empresa como faturamento, lucro e receita. Neste caso, o indicador pode ser financeiro ou comercial, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Ao fornecer informações financeiros sobre o processo um universo de possibilidades se abre para o processamento dessa informação. Vale lembrar que a

linguagem de cada organização os registros numéricos e financeiros estão associados o decisões e ações, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

A análise discreta de indicadores financeiros sem comparações históricas de desenvolvimento pode levar a uma má interpretação da mensagem. A evolução permite configurar sinais ou alertas para seu plano de negócios, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Assim, por exemplo, o conhecimento do valor da folha de pagamento e seus componentes pode definir um percentual de aceitação ou rejeição pelos tomadores de decisão. A mesma lógica usada no cálculo do salário se aplica às despesas totais ou à receita líquida da organização. A identificação de alertas de absenteísmo, custos com assistência médica, horas extras, benefícios e outros custos trabalhistas ajuda a avaliar o gerenciamento da força de trabalho e o posicionamento estratégico, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Por exemplo, para treinamento, você pode especificar que 1,5 % de sua renda deve ser investido em treinamento ou P&D (Pesquisa e desenvolvimento), ou que seu investimento anual por funcionário deve ser o equivalente a 120 horas, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3.5 Indicadores empresariais**

Esses indicadores representam o resultado mensuração de um determinado processo de gestão de pessoas, a partir do qual é possível identificar a contribuição dessa área para os resultados do negócio. Também pode refletir a eficácia desse arranjo. Especialmente em relação à força de trabalho. Entre esses indicadores A lucratividade humana, a produtividade e a produtividade são excelentes, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

- Rentabilidade humana: considerado um fator produtivo da organização em termos de retorno de capital, como, por exemplo, para expressar a contribuição da força de trabalho na formação do lucro, patrimônio líquido e outros resultados econômico-financeiros.
- Produtividade: fator eminentemente econômico que avalia um registro financeiro da organização em relação as pessoas, como, por exemplo, faturamento arrecadação por empregados.

- Desempenho: diferentemente da produtividade, esse fator compara um registro quantitativo (não financeiro) de produção, como, por exemplo, a força de trabalho.

A lucratividade humana é um indicador que pode ser usado como referência para examinar o desempenho de um negócio em termos humanos. Ao considerar a quantidade de pessoas que irão gerar renda, lucro e retorno do investimento. No entanto, existem empresas que analisam a rentabilidade humana, incluindo o valor monetário do espaço físico ocupado pelas pessoas em uma instalação. Nessa perspectiva, os colaboradores devem alcançar resultados que ultrapassem os medidos em benchmarks, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Outras relações podem ser achadas na dimensão do negócio, como a relação cliente-consumidor por funcionário, área geográfica de atuação por funcionário e pedidos de venda por funcionário, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Ainda existem certos processos de gestão de pessoas que podem ser tratados sob o enfoque empresarial, como, por exemplo, uma avaliação do custo de pessoal em relação às despesas operacionais, investimentos em treinamento com relação ao lucro etc, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3.6 Indicadores de benchmarking**

Os indicadores de benchmark, também considerados indicadores clássicos, são indicadores que utilizam a mesma fórmula de cálculo e são frequentemente utilizados como comparações entre empresas de diferentes segmentos de mercado. Dentre eles, destacaram-se indicadores como turnover, absenteísmo, treinamentos e acidentes de trabalho, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

### **3.3.7 Avaliação global de gestão de pessoas**

Os indicadores apresentados nos itens anteriores podem avaliar e diagnosticar a situação para melhorar o processo decisório da gestão estratégica de pessoas. A qualidade da tomada de decisão está na capacidade de consolidar listas de

informações estratégicas para identificar pontos-chave que merecem atenção especial dos gestores, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Esses indicadores podem ser correlacionados para possibilitar a visualização integrada de ferramentas de estratégia, política, processos e gestão de pessoas. A interpretação dos indicadores agregados pode diagnosticar com mais precisão as causas e efeitos de fenômenos inesperados, prever ações proativas para evitar a perda de eficiência na gestão de pessoas e agregar valor aos resultados do negócio, Teixeira (2010), Silveira (2010), Neto (2010), Oliveira (2010).

Assim, uma avaliação global da gestão estratégica de pessoas pode ser realizada por meio de uma matriz

- Quantidade de horas extras com o quadro de pessoal;
- Política de treinamento com turnover;
- Turnover em relação à faixa etária ou com a avaliação de desempenho;
- Benefício sobre a remuneração ou despesa de pessoal;
- Absenteísmo com as despesas em saúde ou acidentes;
- Absenteísmo com a evasão, por faixa etária, sexo ou outra variável;
- Evolução da produtividade com treinamento ou avaliação do desempenho.

### **3.4 CARGOS, CARREIRAS E REMUNERAÇÃO**

#### **3.4.1 O porquê da permanência do modelo em um ambiente marcado pela mudança**

Embora as organizações estejam passando por transformações, a maioria das empresas paga seus funcionários por um conjunto de tarefas que lhes são atribuídas, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Entre outros fatores, a popularidade desse modelo se deve a uma lógica operacional que ainda prevalece em um grande número de empresas: para cada cargo, há uma lista de atividades pelas quais determinado funcionário é responsável. E, como esse conjunto de atividades é comum a vários funcionários, nada mais sábio do que retribuir com o mesmo salário. Essa é a premissa básica para dar suporte à modelagem de remuneração funcional. O valor agregado não é criado pelo próprio trabalhador, mas por uma descrição precisa e detalhada das atividades que compõem o cargo. A crença é que, se a tarefa for bem descrita e o funcionário que busca realizar

o trabalho o fizer bem, então o trabalho será bem feito, dependendo da reprodução efetiva do trabalho prescrito, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Portanto, o processo de construção de um sistema de compensação funcional é concebido de acordo com uma abordagem que visa primeiro entender exatamente o conjunto de atividades necessárias para produzir um serviço/produto, dividindo a tarefa geral em sucessivas tarefas menores. Até que a atividade a ser executada seja alcançada. Desta forma, todos aqueles que realizam o mesmo conjunto de tarefas e ocupam os mesmos cargos são remunerados de forma justa. Essa forma de remuneração será implementada com base em duas avaliações: uma que mede o valor relativo da posição da empresa e a outra é o valor da posição no mercado de trabalho, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.2 Delineamento de cargos**

Por definição, localização é um conjunto de funções com propriedades de tabela e complexidade. Uma função é uma coleção de tarefas atribuídas a todos em uma organização. Portanto, a forma como as posições e ideias são divididas está intimamente relacionada à estrutura organizacional. Portanto, se a estrutura organizacional tende a ser dominada por um modelo mecânico, os cargos serão divididos de acordo com esse modelo, ou seja, com tarefas padronizadas e rotineiras, com pouca ou nenhuma autonomia dos ocupantes, pois a premissa que norteia o modelo é a persistência no desempenho e estabilidade de ambientes, processos e tecnologias. Em vez disso, o modelo orgânico é guiado por uma abordagem que trata a instabilidade como um fator evolutivo. As posições são projetadas não apenas com tarefas em mente, mas também com estratégia, processo, estrutura e pessoas em mente. Portanto, diferentemente do modelo mecânico, busca a mínima formalização da tarefa, O foco está na resolução de problemas e no aumento da autonomia dos ocupantes, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

O processo de design do trabalho é dividido em cinco fases: investigação e análise funcional; estruturação; titulação; descrição e especificação do trabalho. Cada um deles será descrito em detalhes a seguir, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.3 Levantamento e análise de funções**

A análise de papéis começa com uma investigação detalhada das tarefas que compõem cada cargo. Em geral, entrevistas, perguntas, testes de verificação e observações de campo são os métodos mais comuns para realizar pesquisas de emprego, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.4 Estruturação de cargos**

As posições podem ser estruturadas de duas maneiras diferentes: posições amplas (enriquecidas) ou posições restritas. Quanto mais mecânico o modelo organizacional, mais facilmente as posições são restringidas, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

As posições amplas, por sua vez, incluem mais recursos sob o mesmo título. Nesta fase, é dada especial atenção à incorporação de cargos com tarefas mais diversificadas, maiores responsabilidades e maiores desafios, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Essa estrutura, baseada em um conceito amplo de trabalho, proporciona às organizações maior agilidade na contratação de pessoas, além de dar aos funcionários mais oportunidades de desenvolver seu potencial e aproveitar melhor sua formação profissional, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.5 Titulação de cargos**

Ocupar uma posição, como o nome sugere, é nomear a posição. Toda organização, mesmo que não desenvolva um PCS, tem uma lista de cargos que utiliza ao contratar para cargos: esses cargos aparecem no registro funcional e no portfólio de trabalho do funcionário. O posicionamento do nome deve ser descritivo, ou seja, deve dar uma ideia do que faz, de preferência curto e fácil de usar, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Ao trabalhar em ocupações regulamentadas oficialmente, é necessário garantir o cumprimento dos requisitos relacionados à escolaridade. Exemplos clássicos são os cargos de secretária, auxiliar de contabilidade, técnico de enfermagem, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.6 Descrição de cargos**

Com base na compilação das anotações contidas na descrição do cargo, que já foram devidamente analisadas, é necessário descrever o cargo de forma sistemática e geral. A definição refere-se a uma posição e não ao ocupante. Portanto, as funções que ele desempenha são definidas, ou seja, o significado é vazio. Definir uma função significa o que o ocupante faz, como e por que ele desempenha determinadas funções, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.7 Especificação de cargos**

Definir um cargo significa quais devem ser os requisitos mínimos para que um residente desempenhe suas funções adequadamente. Eles, portanto, definem um perfil de trabalho em uma empresa. Assim, o residente poderá explicar seu plano de trabalho e ações para participar do alcance dos objetivos da organização, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Ao definir um conjunto de responsabilidades e obrigações, indica quais produtos devem ser desenvolvidos, ou seja, o que deve ser feito para atingir as metas e objetivos, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

O conjunto de responsabilidades passa a ser o oposto da atuação do titular, onde se estabelece a finalidade de sua permanência permanente na organização e o que ele deve fazer para fazer parte de sua força de trabalho bem-sucedida e produtiva, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Em geral, o nível de escolaridade, a experiência mínima exigida e a atuação, obrigações (administrativas, caixa, contatos e erro técnico), entre outros funcionários, fazem parte da descrição do trabalho, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.8 Avaliação de cargos**

As avaliações de cargos avaliam os cargos, levando em consideração sua importância relativa para atingir os objetivos da organização. Esta etapa só pode ser realizada após a conclusão da estrutura da tarefa, pois o teste é baseado na descrição do trabalho, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Existem alguns programas de avaliação de cargos. Eles podem ser divididos em duas categorias: sistemas desiguais e valor. Métodos de medição de sistemas não volumétricos e método de grau pré-determinado. Ambos consideram o trabalho em seu contexto global, ou seja, os empregos não são avaliados por fatores de avaliação. O método dos graus pré-determinados é a complexidade do método de medição, ou seja, estabelece a importância relativa das posições (posições) por uma medida comparativa. Essa escala determina a especificidade predefinida, permitindo estabelecer a importância relativa das posições, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

Os sistemas de capacidade, por sua vez, definem a sequência de posições dos componentes de teste. Existem dois sistemas para avaliar a função de quantidade: ponto de comparação de características. A diferença entre elas é que a primeira divide os rendimentos das posições-chave entre os itens, de acordo com sua mensuração para cada elemento, ou seja, as posições principais são divididas por característica por fator. Em seguida, o sistema de pontuação busca estabelecer um valor relacionado para cargos por pontos, produto de cada avaliação de cargos de acordo com os critérios de avaliação de desempenho da empresa. O programa incorpora uma série de aspectos positivos: desrespeito, baseado na gestão contábil e estatística e de fácil compreensão, além de se adaptar a diferentes tipos de organizações com diferentes objetivos, mercado e porte. Portanto, é o mercado mais utilizado e será o método apresentado em detalhes neste livro, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

O sistema de pontos avalia, pelo número de pontos que a posição que recebemos, sua relevância relativa para a organização. Diz-se que está relacionado porque as posições são comparadas a outras e os pontos dados se aplicam apenas ao objeto da empresa de pesquisa, e, portanto, não representam verdade absoluta, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

### **3.4.9 Pesquisa salarial**

Os ganhos médios do mercado são um fator importante para determinar a renda adequada. Nos lucros atuais do mercado, encontram-se fatores de várias fontes, que vão desde a aplicação da lei aos recursos naturais até uma perspectiva

mais ampla e, como resultado, uma influência mais sutil e muitas vezes invisível, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A gestão da remuneração, com remuneração atual de mercado, expõe o setor de proventos salariais para diversos serviços na comunidade e permite que a organização se posicione em relação ao mercado em que atua, criando um ambiente em que as decisões salariais são baseadas em consenso, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A pesquisa salarial mantém o salário atual no mercado de trabalho. É uma fonte importante, com o objetivo de coletar dados relacionados ao mercado e utilizá-los para gerenciar os salários, garantindo uma posição consistente dos salários pagos a uma empresa por seus funcionários, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A pesquisa salarial contempla os princípios estabelecidos pelo método de pesquisa: acurácia. O estudo requer, portanto, uma análise criteriosa, não apenas para compilar seus dados, mas também, e sobretudo, para fornecer uma base consistente para suas ações internas de gestão de remuneração. Para tanto, deve-se definir “como” e “o que” estar ciente. Envolve três etapas: planejamento, execução e relatórios, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

#### **3.4.10 Estrutura salarial**

A estrutura salarial é a fase final de um projeto para desenvolver um sistema salarial padrão. Nesse ponto, os dados de avaliação de cargos são combinados com dados de pesquisas de folha de pagamento e cargos salariais corporativos. A estrutura salarial é uma organização de aumentos salariais com base no crescimento da consciência do cargo, resultante do processo de avaliação, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A explicação do autor enfatiza que o problema da estrutura salarial, antes de se tornar técnico, é uma questão de política da empresa. Isso porque, além do valor estimado da posição na organização e do valor da posição no mercado, outras variáveis ou condições, como políticas corporativas e governamentais, e a solidez financeira da empresa precisarão ser consideradas. Após considerar esses pontos e definir o posicionamento da empresa, o problema é encaminhado ao campo técnico,

onde serão considerados dois fatores: curva de referência e classe salarial, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A curva de referência a ser adotada é o primeiro passo na determinação da estrutura salarial. É o resultado de um déficit calculado obtido pelo reajuste salarial por avaliação de cargos, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

A curva de referência é um reflexo da política que a empresa decide adotar em relação ao mercado. Há empresas que optam por uma política de remuneração agressiva, ou seja, pagam a seus funcionários um terço do mercado. Alguns decidem pagar o salário médio semelhante ao disponível no mercado. Outros, no entanto, por restrições internas, decidem pagar seus funcionários abaixo dos padrões de mercado. O fato é que a estrutura salarial especificada será o produto de uma política estabelecida pela organização, Souza (2005), Bittencourt (2005), Filho (2005), Bispo (2005).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão estratégica de pessoas é a nova abordagem utilizada pelas empresas e tem como objetivo entender os colaboradores e alinhar seus interesses com os da própria organização.

Foi concluído que o plano de cargos, carreiras e salários é uma ferramenta utilizada pelas empresas que oferece uma série de benefícios, quando bem implementado. Ele melhora a motivação dos colaboradores, otimiza o subsistema do RH e contribui com o desenvolvimento do negócio. Com toda a discrição como: função; cargo; descrição do cargo; requisitos; valor relativo e absoluto; estrutura de cargos e mercado de trabalho, para que se possa estabelecer de forma coerente, a especificidade de função/cargo. Com essa descrição se torna possível estabelecer com clareza e objetividade as funções que cada colaborador irá exercer dentro da organização e os requisitos necessários para ocupar cada cargo.

Possibilitando um melhor entendimento da estrutura organizacional por parte dos colaboradores, parceiros e fornecedores. Transmitindo confiabilidade e transparência aos funcionários.

## REFERÊNCIAS

LACOMBE, B. M. B.; BENDASSOLLI, P. F. Fator humano: Cinco décadas de RH, v. 3, n. 3, p. 66-68, ago/out. 2004.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Revista científica da administração e sistemas de informação, v. 10, n. 10, p. 53-55, jan/jun. 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; NETO, C. P. S. B.; OLIVEIRA, G. A. Gestão estratégica de pessoas. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; FILHO, J. L. P.; BISPO, M. M. Cargos, carreiras e remuneração. 1. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.