

Plano de Cargos e Salários por Competências

Cristiane Faleiro e Jaqueline Sosinho



O Plano de Cargos e Salários é um dos pilares do processo de Gestão de Pessoas por Competências.

Sumário

Introdução.....	03
Competências Essenciais: O Ponto de Partida.....	04
Competências Individuais.....	05
Perfil de Cargo.....	06
Avaliação de Desempenho.....	07
Gráfico interfaces.....	08
Plano de Cargos e Salários.....	09
Avaliação dos Cargos.....	10
Tabela Salarial.....	11
Pesquisa Salarial.....	12
Política salarial.....	13
Os Gestores.....	15
Considerações Finais.....	16



Introdução

Com critérios muito bem definidos, amplamente divulgados, ao alcance do conhecimento de todos, o gestor não terá mais a difícil tarefa de avaliar autonomamente um pedido de aumento de salário ou promoção.

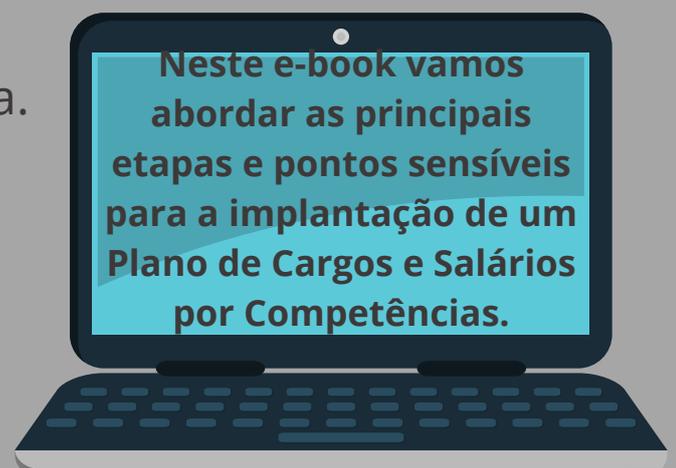
Na **remuneração por competências**, para escalar outro nível e com ele um melhor salário é necessário que o colaborador atenda as competências para determinado cargo ou função, para que isso seja possível primeiro a empresa precisa adotar a avaliação de desempenho por competências, que será a ferramenta essencial deste processo.

Posteriormente elaborando um **Plano de Cargos e Salários** estratégico, que visa criar espaços de crescimento e mobilidade tanto horizontal como vertical, permite que o colaborador tenha condições de enxergar e decidir seu próprio Plano de Carreira.

Isso motivará a busca por melhoria e desenvolvimento por parte de cada indivíduo, que entenderá que seu crescimento será de sua responsabilidade.

Cabe empresa, criar as condições necessárias para que isso aconteça.

Boa Leitura!



Competências Essenciais: O Ponto de Partida

*"É o **aprendizado coletivo da organização**, especialmente em como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Elas estão associadas também à organização do trabalho e à **entrega de valor**". (Prahalad)*

Já as **competências de grupo** estão diretamente **ligadas à cultura**. Por isso é tão importante alinhar estas competências essenciais com as dos profissionais escolhidos para compor as equipes.

A primeira etapa pode ser considerada o alinhamento com os CEO's da empresa sobre as competências essenciais do negócio, para isso são necessárias reuniões iniciais para o levantamento de dados necessários, como o entendimento da cultura, estratégia, missão, visão e valores organizacional.

Competências Individuais

São o agrupamento de **conhecimentos, habilidades e atitudes** relacionados entre si. Afeta parte considerável da atividade profissional e se relaciona com o desempenho, sendo medida segundo padrões pré-estabelecidos, podendo ser melhorada por meio de **treinamento e desenvolvimento**.

Essas competências compõem o Perfil de Cargo definido antes da contratação, pois deve atender ao cargo e não à pessoa.

Tendo clareza do Perfil do Cargo, alinhando as competências essenciais às competências individuais necessárias para o cargo, tem-se o necessário para o processo de gestão de pessoas.



Perfil de Cargo

É a partir da definição das entregas de cada cargo da organização, suas responsabilidades, atribuições e tarefas diárias, que se identificam as competências técnicas e comportamentais individuais necessárias para realizá-las.

Este diagnóstico realizado geralmente pela área de Recursos Humanos – RH com as lideranças, dá subsídio tanto para a Remuneração por Competências, como para outros processos de Recursos Humanos como Recrutamento e Seleção, ao estabelecer parâmetros sobre quais competências buscar em candidatos nos processos seletivos, e Treinamento e Desenvolvimento ao identificar gaps nas competências necessárias, possibilitando criar o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

O Perfil de Cargo deve contemplar os seguintes critérios:

Responsabilidades
Conhecimentos
Habilidades
Atitudes

A formação e experiências requeridas para cada cargo, possuir três níveis:

Essenciais
Básicos
Específicos

Por isso, no processo de contratação, desde o recrutamento às entrevistas de seleção, deve haver uma relação direta com as Competências Individuais e de grupo com as do Negócio que são chamadas de Competências Essenciais.

Avaliação de Desempenho

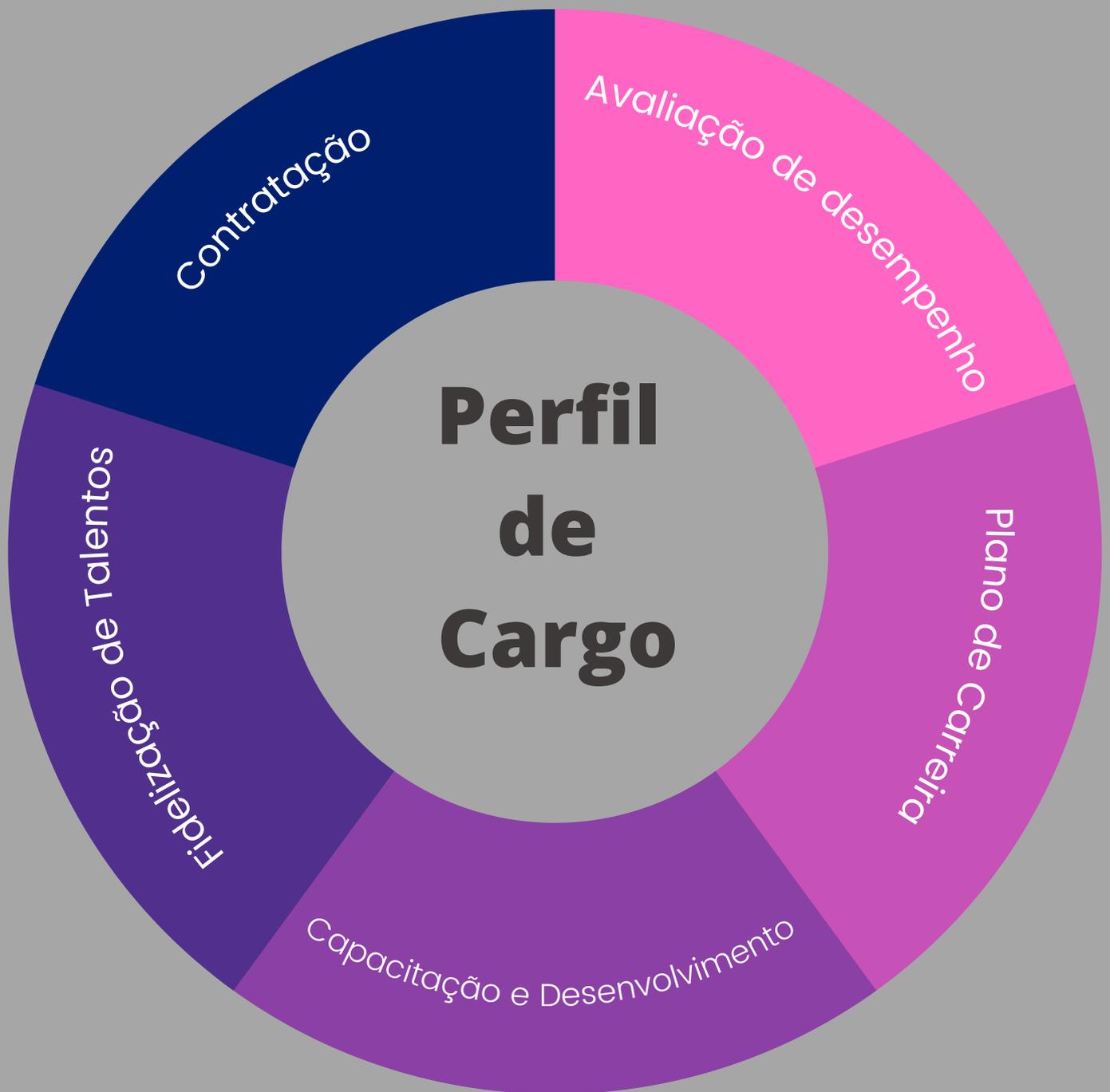
Através da Avaliação de Desempenho por Competências é mensurada a performance individual, desta forma, ela deve ser idêntica ao Perfil de Cargo.

Para que o Perfil de Cargo seja convertido em Avaliação de Desempenho, é atribuído peso a cada item de acordo com a área de cada cargo, em seguida definidas pontuações em cada grupo de competências e na avaliação como um todo.

A empresa decide a forma de avaliação, podendo ser 360°, 180° ou outra, mas para que haja maior confiabilidade e transparência no processo, sugere-se a participação dos clientes e fornecedores internos, pares e a autoavaliação.

O RH deve intermediar a avaliação como guardião do processo, conduzindo de acordo com as diretrizes previamente combinadas e chegando num consenso quanto a pontuação. É necessário criar um ambiente de confiança e evidenciar que todos estejam alinhados para criar ações de melhoria do indivíduo, da equipe e da empresa.

Gráfico das Interfaces da Gestão por Competências



Plano de Cargos e Salários

O objetivo de qualquer Política de Remuneração é dotar a empresa de uma ferramenta gerencial que seja capaz de promover a sustentabilidade financeira da empresa e que, ao mesmo tempo, valorize o desempenho e as contribuições de seus colaboradores. Para tanto, a política precisa três premissas básicas:

Equilíbrio interno – Olhar para dentro da empresa, para estabelecer procedimentos coerentes e homogêneos, que valorizam o todo, sem esquecer os indivíduos.

Atratividade – Olhar para fora, recompensar colaboradores que se destacam de forma diferenciadas em relação ao mercado, estimulando o engajamento da equipe.

Equilíbrio financeiro – Compatibilizar os investimentos com a realidade do negócio, oferecer remunerações atrativas sem influenciar na saúde financeira da empresa.

Avaliação dos Cargos

A avaliação dos cargos existe para que se possa entender o grau de complexidade de cada cargo da empresa e com base no seu valor para a organização que se remunera de forma justa, com decisões fundamentadas para determinar salários.

Os cargos são avaliados, pontuados e classificados de modo a formar um ranking, com base em critérios pré-definidos pela empresa, levando em consideração as competências exigidas para cada cargo, bem como, a cultura e estratégia da empresa.

Existem diversos métodos de Avaliação dos Cargos, porém a **Avaliação por Pontos é a metodologia considerada mais objetiva e de maior confiabilidade** na valorização e hierarquização dos cargos no organograma organizacional.

Com base nas descrições dos cargos, estes são avaliados e recebem uma pontuação que serve para determinar sua importância em relação a outros cargos. Pelo sistema de pontos, os cargos são valorados por fatores e graus de competências previamente estabelecidos, por consequência, o somatório dos pontos determina o cargo na Tabela Salarial.

Tabela Salarial

A Tabela Salarial é a **disposição dos cargos existentes** na empresa em sua respectiva classe, que representa o **crescimento vertical**. Cada classe é agrupada com cargos conforme a pontuação destes e possui certa quantidade de níveis salariais ou faixas, conforme definição da empresa.

O cargo pode ser reavaliado e adequado quando recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade, que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais, ou ainda, quando necessário adequações de mercado.

Para elaboração de uma ou mais tabelas salariais leva-se em consideração:

o equilíbrio interno da empresa



e a média de mercado

criando-se um padrão que será considerado para o enquadramento dos salários vigentes.

Para estabelecer a média de mercado e se manter atualizado em relação a ele, se faz necessário realizar ou contratar pesquisa salarial periodicamente.

Pesquisa Salarial

A Pesquisa Salarial funciona como um instrumento que possibilita ao administrador comparar e acompanhar o posicionamento dos seus salários e benefícios com aqueles praticados pelo mercado, subsidiando assim a implantação ou manutenção de sua própria política e estrutura salarial.

Por isso, a empresa deve contar com pesquisa salarial de mercado sistematicamente para atualização das Tabelas Salariais, com períodos estabelecidos conforme interesse e disponibilidade da empresa.

Através da Pesquisa Salarial e de um mercado previamente selecionado composto por empresas concorrentes, similares ou do mesmo porte empresarial, podemos obter informações como:

- Cargos,
- Salários,
- Benefícios,
- Procedimentos e políticas de remuneração.



Política salarial

A política salarial deve propiciar o desempenho e comprometimento dos colaboradores com o resultado de seu trabalho, através do reconhecimento e valorização por seu desempenho, conhecimento e qualificação adquiridos. Ela busca estabelecer os critérios para mobilidade funcional, horizontal ou vertical.



A mobilidade horizontal, também conhecida por aumento por mérito, ocorre quando o profissional permanece no mesmo cargo, mas muda o nível salarial. O mérito é o aumento salarial decorrente da aquisição de maturidade no cargo, qualificação para a função e melhoria de desempenho.

Já na mobilidade vertical, considerada a promoção, o aumento salarial decorre da mudança de classificação de um profissional para um cargo de grupo salarial superior a classe em que se encontrava.



Os candidatos em ambos os casos devem passar por um processo de avaliação ou seleção interna, conduzido pela área de Recursos Humanos e as lideranças dos respectivos setores, podendo ainda criar-se comitês específicos, que visam checar o atendimento dos critérios pré-estabelecidos para a efetivação das mobilidades, monitorar os desempenhos e, ainda, tornar o processo de remuneração por competências mais transparente e assertivo.

Política salarial

Sugerimos bastante cautela ao definir alguns critérios, fuja de erros comuns na criação da política salarial:

✓ Deixar os critérios de crescimento subjetivos, na percepção individual de cada líder, pode tornar o processo passível de reconhecimentos por proximidade ou relacionamento com as lideranças;

✓ Utilizar um critério somente para reconhecimento, como por exemplo, somente formação ou somente tempo de empresa. Com isso, o profissional pode facilmente deixar de trazer resultados efetivos, deixar de melhorar seu desempenho continuamente, ter baixa performance, mas possuir muitos diplomas e estar há bastante tempo na empresa sem agregar valor;

✓ Prever promoções como única forma de crescimento, não prever crescimento por desempenho ou mérito.

Os Gestores

Aos gestores e ao RH cabe criar artefatos para pôr em prática estes novos processos, implantando, treinando, avaliando e melhorando continuamente.

Ao concluir as etapas do Plano de Cargos e Salários, é imprescindível apresentá-lo para todos os colaboradores da empresa e para garantir a assertividade, sugerimos que seja realizada pelos próprios líderes juntamente com o RH.

Todos devem tomar conhecimento sobre as suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, inclusive as novas pessoas a serem contratadas, com objetivo de melhorar a fidelização dos talentos.



Considerações Finais

A chave para o sucesso de um Plano de Cargos e Salários é uma comunicação clara e efetiva que atinja todos os níveis da empresa, bem como, o comprometimento das lideranças na construção, implantação e manutenção do plano.

Os líderes sendo capazes de compreender o que cada colaborador deseja da empresa e como ele procura se desenvolver nela, podem apoiá-lo para crescer e contribuir para o atingimento dos objetivos da organização.

Além disso, os líderes são os efetivos responsáveis pelo gerenciamento das pessoas e têm papel fundamental na Gestão por Competências, pois são agentes de todos os processos dentro de uma cadeia de ações. É papel do RH treiná-los e apoiá-los para tal.

Ao criar um Plano de Cargos e Salários estratégico, você permite que grandes transformações aconteçam na sua empresa, os colaboradores se sentem mais valorizados e contam com o incentivo necessário para desempenhar suas funções de modo cada vez mais eficiente, melhorando muito o clima organizacional.

Cristiane Faleiro -Coordenadora de Recursos Humanos, **Infasul**.

Jaqueline Sosinho - Diretora de Negócios, **Regente**.

A **Regente** é uma consultoria especialista neste processo, conte conosco para implantar a metodologia na sua empresa.