

## GESTÃO DO PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E CARREIRAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

**Rosane Farias de Souza<sup>1</sup>**

Faculdade Metropolitana de Manaus  
(rosanesouzaadm@outlook.com)

### RESUMO

O presente artigo visa abordar a Gestão de Cargos, Salários e Carreiras como diferencial competitivo entre as organizações. O talento humano é o recurso de maior valor na atualidade e são apresentados como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Entretanto, esse talento e essa capacidade têm que ser vista com outros olhos, pois as empresas devem adotar a perspectiva do conhecimento e investir fortemente nele. O objetivo principal foi apresentar os impactos gerados pela gestão de um plano de cargos, salários e carreiras, bem como os aspectos que agregam valor tratando-se de diferencial competitivo para a organização. Será utilizado o método da pesquisa de campo através da aplicação de um questionário, com a realização de uma investigação explicativa que possibilita o registro das informações, a fim de que não haja manipulação dos dados coletados. Portanto, o tipo de pesquisa a ser desenvolvida é a quali-quantitativa.

**Palavras chaves:** Desempenho. Motivação. Competitividade.

### ABSTRACT

This article aims to approach the Management of Positions, Salaries and Careers as a competitive differential between organizations. Human talent is the most valuable resource today and are presented as competitive factors in the globalized labor market. However, this talent and capacity must be seen with different eyes, as companies must adopt the knowledge perspective and invest heavily in it. The main objective was to present the impacts generated by the management of a position, salary and career plan, as well as the aspects that add value in terms of competitive differential for the organization. The field research method will be used through the application of a questionnaire, with an explanatory investigation that enables the recording of the information, so that there is no manipulation of the collected data. Therefore, the type of research to be developed is qualitative and quantitative.

**Keywords:** Performance. Motivation. Competitiveness.

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Docência Universitária da Faculdade Metropolitana FAMETRO.

## INTRODUÇÃO

O capital intelectual é sem dúvida o patrimônio de conhecimento, criatividade e inteligência mais importante dentro da organização, pois é através deste que a mesma pode alcançar competitividade e sucesso. O maior desafio na Era da Informação passa a ser a produtividade do conhecimento, pois as organizações requerem agilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades.

As organizações que apresentam destaque entre seus concorrentes possuem o capital intelectual como ferramenta fundamental, uma vez que o utiliza para corresponder aos desafios estabelecidos pela a rapidez das mudanças e informações, pois o mercado vive uma concorrência acirrada e somente as empresas que prezam pela educação, motivação e preocupação em liderar de forma efetiva as pessoas que trabalham na organização é que conseguem se destacar com produtos de qualidade, com foco e gerando valor para o cliente.

Acredita-se que as constantes mudanças ocorridas com a globalização, têm proporcionado às organizações um amadurecimento maior e a consciência de que nada valem a criação de estratégias de negócio, investimentos em tecnologias, criação de projetos e estimativas de objetivos e metas em busca de resultados, se a força de trabalho não estiver disposta a aplicar seus conhecimentos, habilidades e competências em prol da organização.

O talento humano e suas capacidades são apresentados como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Nessa linha de pensamento, acredita-se que uma vez detectada determinada competência, ela deve ser estimulada e desenvolvida, instigando o detentor desse potencial a contribuir com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para garantir resultados consistentes, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização para o alcance dos objetivos organizacionais, direcionando-se a buscar o comprometimento e envolvimento com o seu objetivo na prestação de serviços.

A organização deve estar atenta aos mecanismos motivacionais existentes para poder conduzir seus colaboradores, o papel do ser humano na organização deve ser desempenhado a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como parceiros da organização. É com este aspecto que as organizações devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial.

O plano de cargos, salários e carreira é essencial no desempenho da organização, pois esta ferramenta fornece uma visão ampla do posicionamento, da ocupação e das atividades de cada colaborador. O motivo incide em organizar e estabelecer as relações de trabalho entre a organização e seus colaboradores, focando nas tendências atuais de investir intensamente na gestão de pessoas, buscando melhor desempenho humano.

Dessa forma o objetivo deste artigo é analisar o plano de cargos, salários e carreira como fator de diferencial competitivo para a organização uma vez que busca um melhor desempenho do trabalho das pessoas, e ao mesmo tempo é uma forma de incentivo para os colaboradores, pois não se trata apenas de realizar a satisfação financeira, mas também de adquirir novos conhecimentos e habilidades, em objetivo da realização profissional principalmente daqueles que buscam desenvolver carreira, crescimento e de certa forma estabilidade na empresa.

## MÉTODO OU FORMALISMO

Em relação ao método utilizado, optou-se pela pesquisa de campo através da aplicação de um questionário. Quanto aos fins foi realizada uma investigação explicativa que possibilita o registro das informações de forma que não haja manipulação dos dados coletados, ao se realizar a análise, foi explicado ao participante o objetivo do questionário, como seria realizado e a forma de registros dos dados, garantindo o sigilo das informações obtidas. Sendo assim, o tipo de pesquisa a ser desenvolvida é a quali-quantitativa.

Com o intuito de investigar na prática as vantagens e desvantagens da boa Gestão de Plano de Cargos, Salários e Carreiras como diferencial competitivo, relacionando variáveis e as exigências impostas pela era da informação em um ambiente altamente competitivo, foram coletados dados em uma empresa de grande porte, cuja classificação nacional da atividade econômica caracteriza-se no ramo de Indústria Metalúrgica. A empresa pesquisada atua a 11 anos em Manaus no pólo de duas rodas. Conta com uma equipe de 320 colaboradores distribuídos pelos departamentos de produção, administrativo, qualidade e planejamento.

O presente artigo contou com a participação do Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada. Foi aplicado um questionário composto por 10 perguntas abertas, esse método permitiu avaliar como o plano de cargos, salários e carreiras quando administrado de forma efetiva torna-se um diferencial competitivo para a organização, bem como os valores agregados aos colaboradores.

Segundo (Chiavenato, 1993, p. 27):

O conceito de Administração de Salários parte da premissa de que todo cargo tem seu valor relativo. Para remunerar com justiça e equidade os ocupantes de um cargo deve-se calcular o valor desses cargos em relação aos demais cargos da organização e a situação do mercado de salários. Como a organização é um conjunto integrado de cargos e em diferentes áreas da empresa, a administração de cargos e salários abrange a organização como uma totalidade, repercutindo em todos os seus níveis e áreas. (CHIAVENATO, 1993, p. 27)

Nessa linha de pensamento, acredita-se que ao implantar um plano de cargos, salários e carreiras a organização de certa forma permite o desenvolvimento

de seus colaboradores de forma efetiva, pois conforme o autor acima a motivação dos colaboradores permite que os mesmos utilizem suas aptidões em objetivo da organização.

O mapeamento do trabalho dentro da organização é realizado através da descrição e análise dos cargos que também produz informações para melhor execução de procedimentos como Recrutamento e Seleção de pessoas, para identificação de necessidades de treinamento, avaliação de cargos e critérios de salários que visem estabelecer e manter estruturas de salários justas, bem como avaliação de desempenho através da definição de critérios e padrões.

Os cargos são descritos e devem relacionar o que o ocupante faz como faz, sob quais condições faz e por que faz, com o intuito de proporcionar a divisão correta das tarefas, sem que haja duplicidade de tarefas, e uma visão da estrutura geral da organização.

Segundo (Maximiniano, 2004, p. 95), “através do princípio de Andrew Grove, que o desempenho de cada colaborador está diretamente ligado as suas competências e motivações”.

Todavia, como a utilização do Plano de Cargos e Salários, é possível notar a dimensão dos benefícios gerados para a organização e ao mesmo tempo aos seus colaboradores, no sentido de motivação e visão de crescimento dentro da própria empresa. Fazendo então, com que a organização e seus colaboradores trabalhem juntos com o foco nos resultados, gerando valor para os clientes.

Para (Chiavenato, 1999, p. 135), “a classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes”. Isto tem como finalidade estruturar os valores salariais dos cargos de forma completa, coesa e gradual.

Portanto, o Plano de Cargos e Salários e Carreiras pode ser considerado como uma ferramenta de fundamental importância dentro das organizações, já que é a partir dele que se tornarão possíveis a prática de tais atividades.

Nos últimos anos, grande parte das médias empresas possui informações sobre a importância de um Plano de Cargos, Salários e Carreiras, algumas delas não detêm este conhecimento, talvez pela inexistência de pessoas qualificadas na área de administração de cargos e salários ou por ausência de um departamento de Recursos Humanos sólido e consistente.

Contudo, as empresas que fizerem o uso contínuo deste tipo de planejamento, de fato, obterão vantagem competitiva diante das demais empresas concorrentes.

O Plano de cargos, salários e carreira dentro da organização, visa qualificar seus funcionários por meio da capacitação profissional e desenvolvimento de seus talentos, e por meio disto, fazer com que os mesmos colaborem com o alcance de efeitos e resultados positivos para a organização, e que por fim, se transformem

em colaboradores eficientes e eficazes nas suas tarefas, atividades e cargos, com o intuito de no futuro gerarem valor para o cliente e a todo setor produtivo em que os mesmos exercerão funções.

“Um sistema de administração de carreiras contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identificar e trabalhar pontos fortes e pontos fracos; explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhorar a comunicação entre empresa e funcionários e direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.” (Bastos Filho, 2005, p.86)

Sendo assim, o enfoque de administração de carreira dá oportunidade para a organização aprimorar a gestão de Recursos Humanos e para os indivíduos descobrirem sua capacidade profissional. A partir do autoconhecimento, surge um leque de opções para o desenvolvimento profissional.

Segundo (Pontes, 2005, p. 173), “quando a remuneração é feita corretamente, os colaboradores têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais”. Com base nisto, podemos perceber que quando há satisfação no íntimo do colaborador, se estabelece a entrega e a doação, e conseqüentemente, uma produção de excelência.

Atualmente as empresas estão voltadas para a competitividade, onde o enfoque dos seus gestores está nos resultados da organização como um todo, e principalmente com a atuação ou desempenho de seus colaboradores, o que faz com que se torne de extrema importância a estruturação, atualização e o uso do Plano de Cargos, Salários e Carreiras.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), o ponto de partida para que se obtenha um diferencial competitivo cheio de benefícios dentro da organização, através dos seus colaboradores é:

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. (MILKOVICH E BOLDREAU 2000, P.137).

Sendo assim, o Plano de Cargos, Salários e Carreiras deverá estar de acordo com os objetivos da organização, aliando os benefícios conseqüentes do mesmo com os objetivos de crescimento da empresa, harmonizando então, o que é definido como enfoque de crescimento da empresa com o enfoque de crescimento de seus colaboradores, trabalhando juntos no intuito de alcançar o diferencial competitivo no mercado em que os mesmos estão inseridos.

“Segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego, de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se importante fonte de acumulação de crescimento econômico.” (Antunes, 2000, p. 82)

A unidade básica das organizações é composta por pessoas. Atualmente nos recursos humanos, o foco possui duas vertentes para considerar as pessoas: “pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, personalidade e objetivos), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa organizacional)” (SANTOS, 2007, p.7).

O Capital Intelectual é o elemento de maior importância dentro das organizações, considerado como um grande diferencial competitivo é de extrema necessidade que sejam feitos pela organização investimentos no capital intelectual como objetivo de desenvolver colaboradores e aumentar o potencial intelectual dos mesmos. “É necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores.” (Marras, 2005, p. 128)

Acredita-se que vantagem competitiva é possuir um diferencial, que pode ser adquirido e mantido através da gestão do capital intelectual, ou seja, com uma administração de cargos, salários e carreira.

A implantação de um Plano de cargos, salários e carreira, proporciona várias vantagens nas quais se destacam o maior acerto das escolhas referentes ao preenchimento de cargos, a aproximação da empresa para com os seus colaboradores, o alcance de colaboradores mais atuantes e motivados nos locais de trabalho, de forma a haver maior crescimento profissional e desenvolvimento da organização.

“A vantagem de um sistema de avaliação de cargos ser implantado numa empresa está em possibilitar a efetivação dos princípios da igualdade, salário igual para trabalho igual e a da correspondência salarial o salário deve corresponder às dificuldades e as responsabilidades que o trabalho requer.” (MARELLO, 1991, p. 93)

Edvinsson e Malone (1998, p. 40) definem o capital intelectual como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado”.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Partindo dos dados obtidos no questionário, verifica-se que conforme mencionado no decorrer deste artigo, o Plano de Cargo, Salários e Carreiras

proporciona diferencial competitivo para a organização, pois ajuda a empresa a organizar sua estrutura organizacional e principalmente a agir de forma justa e equitativa com relação aos salários comparando aos demais cargos da própria organização, focando-se ao equilíbrio interno, bem como aos salários em relação aos mesmos cargos no mercado onde está inserida.

Segundo o Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada (2019), com a implantação do Plano de Cargos, Salários e Carreiras a organização pode conhecer mais profundamente as funções pertinentes aos diversos cargos da empresa. E com isso propor salários justos conciliando ao mercado de trabalho, visando reter novos talentos e desenvolvê-los. Ressalta ainda que o colaborador deve ser visto pela empresa como um capital intelectual de grande importância. Com isso, aumentando o nível de qualificação do profissional consequentemente eleva-se o nível de qualidade seja no atendimento ou no produto.

Corresponde às vantagens do Plano de Cargos, Salários e Carreiras, a forma pela qual a organização irá desenvolver sua estrutura, através de colaboradores qualificados para exercer determinada função, definindo atribuições e responsabilidades, revendo os cargos desnecessários, propondo reconhecimento, através da elaboração de avaliações de desempenho, relacionando as habilidades e competências inerentes ao cargo, sendo que dessa forma será possível mensurar, o desenvolvimento do colaborador no cargo, proporcionando estímulo ao crescimento e, ainda, atraindo e retendo talentos frente ao mercado competitivo.

O objetivo do plano tem como base criar regras de movimentação salarial e possibilidade de carreiras para os colaboradores, propondo oportunidade de desenvolvimento baseada em uma carreira estruturada e aplicar um mecanismo que mantenha, desenvolva e atraia profissionais com as competências adequadas à companhia. Em resumo, é um conjunto de regras e procedimentos que estabelece uma estrutura de gestão de pessoas.

O Plano de Cargos, Salários e Carreiras proporciona ao colaborador benefícios que não estão somente relacionados à questão financeira, mas possibilita vislumbrar sua ascensão profissional, ou seja, onde ele está e até onde poderá chegar. Além de adequar uma remuneração mais justa e compatível com o mercado de atuação.

Nessa linha de pensamento, o Plano de Cargos, Salários e Carreiras beneficia ambos os lados, tanto a organização quanto os colaboradores. Não havendo, portanto, o mais beneficiado. Pois, conforme mencionado anteriormente, ao se proporcionar desenvolvimento profissional e qualificação consequentemente os colaboradores buscarão melhores resultados e mais lucrativos para a empresa, sugerindo inclusive ações de melhorias nos processos em que atuam, isso em razão da motivação e perspectiva de crescimento proposto pelo plano.

A que se refere a desvantagens diante de um Plano de Cargos, Salários e Carreiras na aplicabilidade, pode-se citar a resistência a aceitação efetiva do plano

por parte de níveis gerenciais, sendo que desta forma a prática do projeto de Cargos, Salários e Carreiras, sem definição, sem clareza, entendimento e aceitação efetiva a níveis gerenciais, ocasiona o não entendimento por toda a organização dos reais objetivos do Plano de Cargos, Salários e Carreiras.

Em termos de qualidade, uma boa Gestão do Plano de Cargos, Salários e Carreiras gera impacto para a organização, pois padroniza as exigências requeridas para o cargo, tendo com isso colaboradores qualificados para o uso de suas atribuições, para as empresas certificadas pela ISO – Gestão de qualidade é de extrema importância que as exigências do cargo sejam atendidas, isso passar ser um critério de qualidade.

Pode-se dizer que o Plano de Cargos, Salários e Carreiras é um fator motivacional para os colaboradores, pois conforme a teoria de Maslow, “o colaborador para executar suas atividades motivado deve estar principalmente com suas necessidades fisiológicas, segurança, sociais, ego e autorrealização atendidas”. (Maslow, 1943, p. 373). Neste caso, a empresa pode favorecer as demais, porém sem a última provavelmente não serão suficientes e conseqüentemente somente motivados os colaboradores executarão o trabalho com qualidade.

Segundo o entrevistado as mudanças devem ser feitas com a parceria dos demais setores ou departamentos e o setor de recursos humanos. Vale ressaltar que os fatores predominantes que levam a organização a implantar o Plano e Cargos, Salários e Carreiras, estão diretamente relacionados às evoluções tecnológicas e principalmente de mercado, pois o investimento em pessoas, tem se tornado o grande diferencial competitivo na organização, pois gera a motivação para o trabalho nos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo proporcionou um estudo sobre a importância, objetivo e benefícios de um Plano de Cargos, Salários e Carreiras. O estudo ofereceu um resultado efetivo por meio da pesquisa de campo, na qual, foram verificados junto a uma organização que tem implantado o Plano de Cargos, Salários e Carreiras, quais critérios devem ser seguidos para uma melhor funcionalidade de um plano como carro chefe dentro da empresa, para manter um equilíbrio organizacional, pois trata-se de uma ferramenta que possibilita um ambiente motivador com pessoas integradas e produtivas.

Foi possível apurar junto à empresa pesquisada, o que possibilita um desenvolvimento efetivo de seus colaboradores e conseqüentemente da organização, pois essa passa a possuir capital intelectual, o patrimônio do conhecimento, criatividade e inteligência mais importante dentro da organização, pois é através deste que a mesma pode alcançar competitividade e sucesso.

Vale ressaltar que o maior desafio na Era da Informação passa a ser a produtividade do conhecimento, pois as organizações requerem agilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades.

Por meio dos resultados obtidos na pesquisa de campo fica perceptível que o Plano de Cargos, Salários e Carreiras é de extrema importância para manter a estrutura da empresa efetivamente organizada, bem como uma política de remuneração eficaz.

O presente artigo respondeu ao objetivo traçado tendo em vista que o resultado demonstra os objetivos e vantagens de um Plano de Cargos, Salários e Carreiras em uma organização, bem como a agregação de valor para os colaboradores e para a organização.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BASTOS FILHO, João Florêncio. **Gestão de Carreiras-Âncoras, Portos e Timoneiros**. Editora Fênix, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MARELLO, Sérgio M. **Administração e Pessoal**. Rio de Janeiro. Ática, 1991.

MASLOW, Abraham H. **Theory of Human Motivation**. Nova York: Harper e Row, 1943.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11ª Ed. São Paulo: LTR, 2005.

SANTOS, Janice de Almeida. **O capital intelectual nas organizações**. Monografia apresentada no curso de administração de empresas pela Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < [http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia\\_o\\_capital\\_intectual\\_organizacoes.pdf](http://187.12.201.162/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intectual_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2019.