

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS



✓ APRESENTAÇÃO

Em comemoração aos nossos 35 anos de existência, lançamos esse e-book para facilitar seu entendimento sobre o que é preciso para implantar um plano de cargos e salários em sua empresa

Este e-book faz parte da série exclusiva Reconhecimento e Recompensas elaborada pelos consultores da **RH PLUS Cia da Remuneração**. Esta série irá contemplar nossa visão sobre o contexto que engloba Remuneração Fixa e Variável. Mostraremos as principais etapas para elaboração de um plano de cargos e salários.



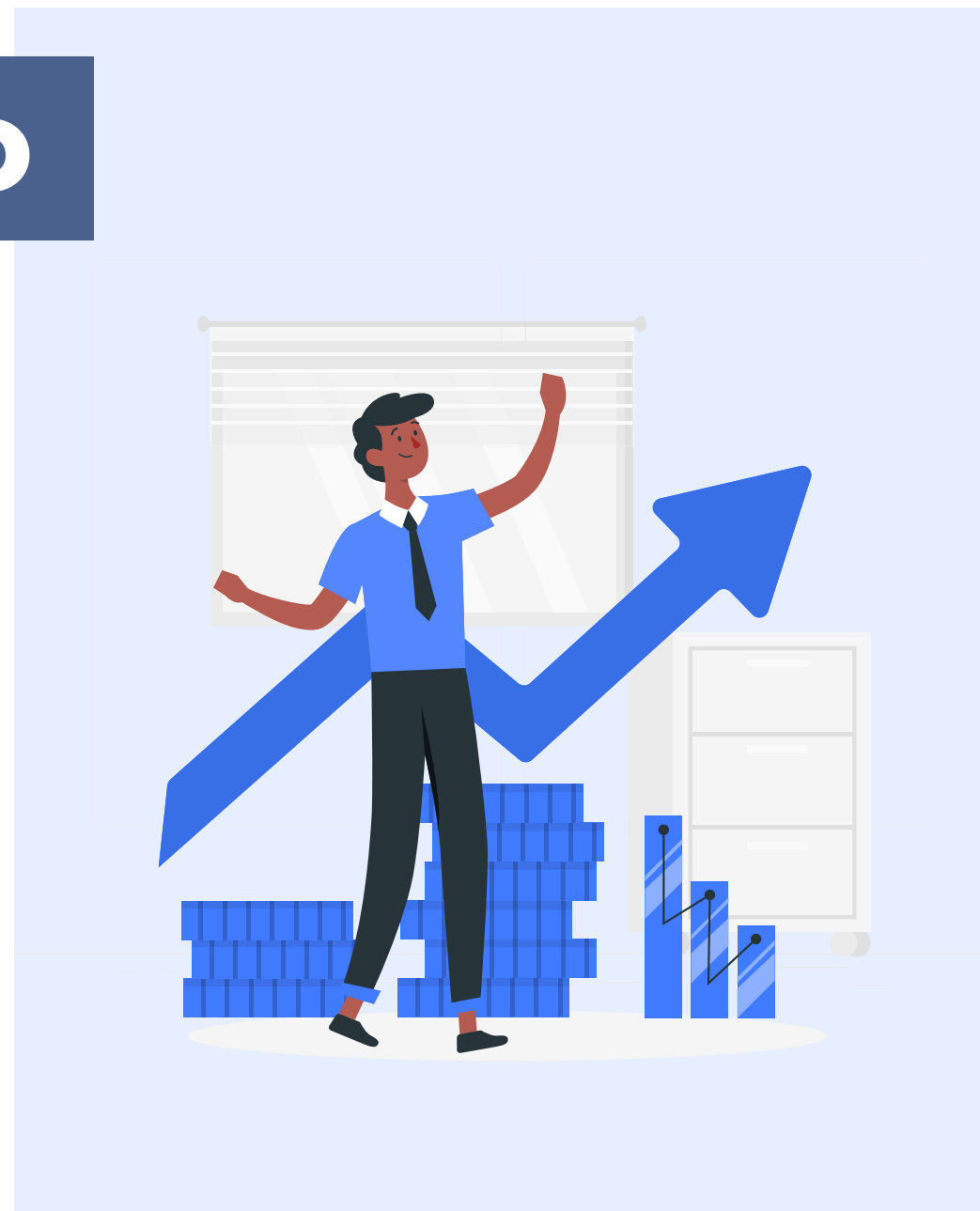


APRESENTAÇÃO

Quando se fala em Cargos e Salários, o colaborador tem em mente o seu salário e as expectativas de novos aumentos.

Por outro lado, muitas empresas entendem esse processo como custo e não como investimento. Mas você já se perguntou como é que isto funciona de fato? Como são definidos os valores dos salários?

Este é o objetivo deste ebook é explicar como é elaborado um **Plano de Cargos e Salários**. Reunimos informações para que você possa compreender melhor as regras, procedimentos e os critérios técnicos que regem as melhores práticas da administração salarial.



SUMÁRIO

6. PORQUE UM PCS

7. O QUE É UM PCS

9. IMPORTÂNCIA DE UM PCS

10. OBJETIVOS DE UM PCS

12. PLANEJAMENTO

13. COMUNICAÇÃO

**16. CONTEXTUALIZAÇÃO:
ARQUITETURA X ENGENHARIA**

17. ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO

18. DIAGNÓSTICO

19. NÍVEIS HIERÁRQUICOS

20. ORGANOGRAMAS

21. DESCRIÇÕES DE CARGOS

**22. RELEVÂNCIA DAS
DESCRIÇÕES DE CARGOS**

23. TRILHAS DE CARREIRAS

25. AVALIAÇÃO DOS CARGOS

26. MÉTODOS USUAIS

**28. AVALIAÇÃO: UM
POUCO DE HISTÓRIA**

**29. SISTEMAS DE PONTOS:
O MÉTODO BASILAR**

**30. MÉTODOS QUANTITATIVOS
E NÃO QUANTITATIVOS**

31. METODOLOGIA GRADE 18RHP

33. PESQUISA SALARIAL

34. ESTRUTURA TABELA SALARIAL

36. CURVA SALARIAL

37. TABELA SALARIAL

39. CUSTO DE ENQUADRAMENTO

40. POLÍTICA SALARIAL

41. TIPOS DE AUMENTOS POSSÍVEIS

43. EXEMPLOS DE CRITÉRIOS

**44. PROCEDIMENTOS
PARA MANUTENÇÃO**

**46. RESPONSABILIDADES
DA ÁREA DE RH**








PORQUE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS?

O plano de cargos e salários consiste na organização estruturada dos cargos necessários à operacionalização dos processos da empresa.

Trata-se da primeira etapa a ser elaborada quando a empresa toma a decisão de investir no desenvolvimento de seus colaboradores. As empresas dão esse passo quando sentem que precisam organizar sua estrutura de cargos, bem como as práticas salariais.

Com isso, a empresa obtém mais controle sobre a gestão do custo de Pessoal (folha de pagamento) e poderá criar oportunidades de crescimento profissional de acordo com suas necessidades.

DIRETRIZES

-  Administração dos salários
-  Gestão de carreira
-  Controle dos custos de Pessoal
-  Práticas de engajamento e retenção
-  Políticas de reconhecimento e recompensas

✓ O QUE É UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS?

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, MAS O QUE É ISTO?

Um conjunto de regras e normas, que estabelece mecanismos de gestão salarial, organizando as várias funções existente na empresa, conforme o grau de complexidade e responsabilidade inerentes.

Envolve, também, a definição da tabela e das políticas de remuneração.



E PARA QUE SERVE?

Dar visibilidade ao colaborador de enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e perspectiva da sua carreira.

Disciplinar, através de uma política, tudo que diz respeito a movimentação salarial e funcional dentro da empresa.

O PCS é fundamental para a aplicação da política de gestão de pessoas na empresa e sua implantação vai:

- ✓ definir as possibilidades de crescimento e desenvolvimento nas carreiras identificadas dentro da empresa
- ✓ estabelecer quando e como se pode ter aumentos e promoções
- ✓ determinar o valor salarial relativo a cada cargo existente na empresa

BENEFÍCIOS

- ✓ Transparência Interna
- ✓ Captação e retenção de talentos
- ✓ Estruturação orgânica

✓ QUAL A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS?

A implantação do plano de cargos e salários permite que a empresa faça uma gestão mais efetiva das remunerações.

Permite também um controle maior sobre os custos de folha de pagamento, que normalmente, é um dos mais altos para as empresas.

Com a estruturação dos cargos, as possibilidades de evolução de carreira também ficam mais claras para os colaboradores.

- ✓ Reconhecimento
- ✓ Dimensionamento do quadro
- ✓ Retenção
- ✓ Orçamento
- ✓ Índice da massa salarial
- ✓ Gestão sobre gastos com folha de pagamento
- ✓ Trilha de Carreiras
- ✓ Oportunidades de crescimento

✓ **QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS?**

Vários são os objetivos de um plano de cargos e salários, bem como da formatação de diretrizes para que o plano possa, de fato, trazer benefícios para a empresa e para os colaboradores. Os objetivos mais comuns são:

- ✓ Estabelecer regras e critérios técnicos e políticas justas que embasem a gestão de Cargos e Salários, bem como as decisões de remuneração e carreira.
- ✓ Criar base para atração e retenção de profissionais.



- ✓ Orientar o desenvolvimento e planejamento de carreira dos colaboradores, uma vez em que o plano de Cargos e Salários define a evolução dos cargos na estrutura salarial.
- ✓ Imprimir transparência e promover uma relação de confiança entre a empresa e os colaboradores.
- ✓ Identificar quais cargos / funções a empresa necessita
- ✓ Corrigir distorções funcionais e salariais
- ✓ Ter uma estrutura salarial que seja competitiva, motivadora e contribua para retenção e reconhecimento dos colaboradores
- ✓ Ser exequível as condições e disponibilidades financeira da empresa
- ✓ Ser o alicerce para as estratégias de remuneração que a empresa venha adotar.

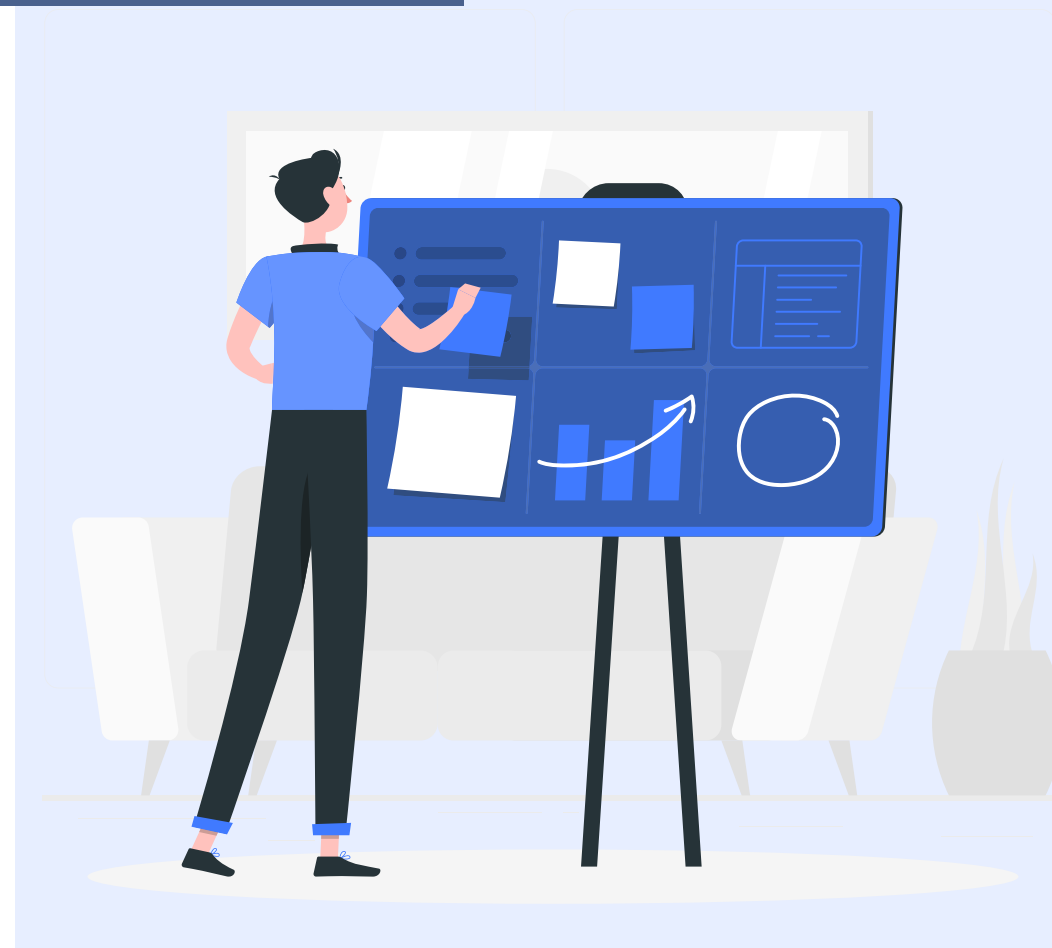


✓ PLANEJAMENTO PRÉ-DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Antes de iniciar a implantação é necessário elaborar o planejamento.

O planejamento consiste na definição do tempo de execução (cronograma), na definição dos recursos (equipe interna ou externa e investimentos necessários), definição das responsabilidades de cada envolvido, bem como o processo de comunicação para os colaboradores e o estabelecimento de indicadores de evolução do projeto.

A comunicação do plano é importante, para diminuir dúvidas e diminuir falsas expectativas e criar um único canal de comunicação.



✓ COMUNICAÇÃO

No lançamento do plano, a comunicação com gestores e colaboradores visa garantir a compreensão e o apoio ao PCS.

É uma etapa essencial para reforçar o processo de informação e sensibilização dos funcionários, evitar falsas expectativas, reforçar o PCS como ferramenta gerencial e ressaltar a importância da estrutura de cargos e salários

MENSAGEM A SER TRANSMITIDA

- ✓ O Plano de Cargos e Salários tem como objetivo deixar claro e transparente para o colaborador as regras de ascensão e a política salarial da empresa.
- ✓ O Plano de Cargos e Salários é a forma de se estabelecer uma política salarial justa, evitando o uso de discriminações.
- ✓ O Plano de Cargos e Salários projeta um plano de carreira aos colaboradores, de modo a apresentar claramente as possibilidades de ascensão e promoção.

Elaborar um Plano de Cargos e Salários não significa realizar reestruturação ou downsizing.

Com a descrição dos cargos, cada colaborador saberá exatamente as suas responsabilidades na função em que ocupa.

O salário é uma consequência do grau de responsabilidade de cada função.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que auxiliará no recrutamento e na seleção de novos colaboradores, já que o recrutador saberá exatamente qual o perfil de funcionário que determinada vaga necessita.

O Plano de Cargos e Salários também serve de apoio às demais áreas de RH.



A QUEM E O QUE COMUNICAR:



Direção da Empresa:

Conceitos, objetivos, diretrizes e metodologia em geral



Gerências:

Informações detalhadas sobre o plano, objetivos e metodologia



Colaboradores:

Informações gerais sobre o plano, objetivos gerais, informações sobre análise e descrição de cargos



Sindicato (se houver necessidade):

Informações gerais sobre a implantação do PCS

✓ ARQUITETURA X ENGENHARIA

Antes de mais nada, é preciso entender que o plano de cargos e salários tem duas partes distintas:



Arquitetura de cargos

É a base, a estrutura, o elo que conecta PCS a todos os demais subsistemas de RH

- ✓ Descrição de cargos
- ✓ Trilha de carreira
- ✓ Organograma
- ✓ Avaliação de cargos
- ✓ Hierarquização
- ✓ Classificação em grupos



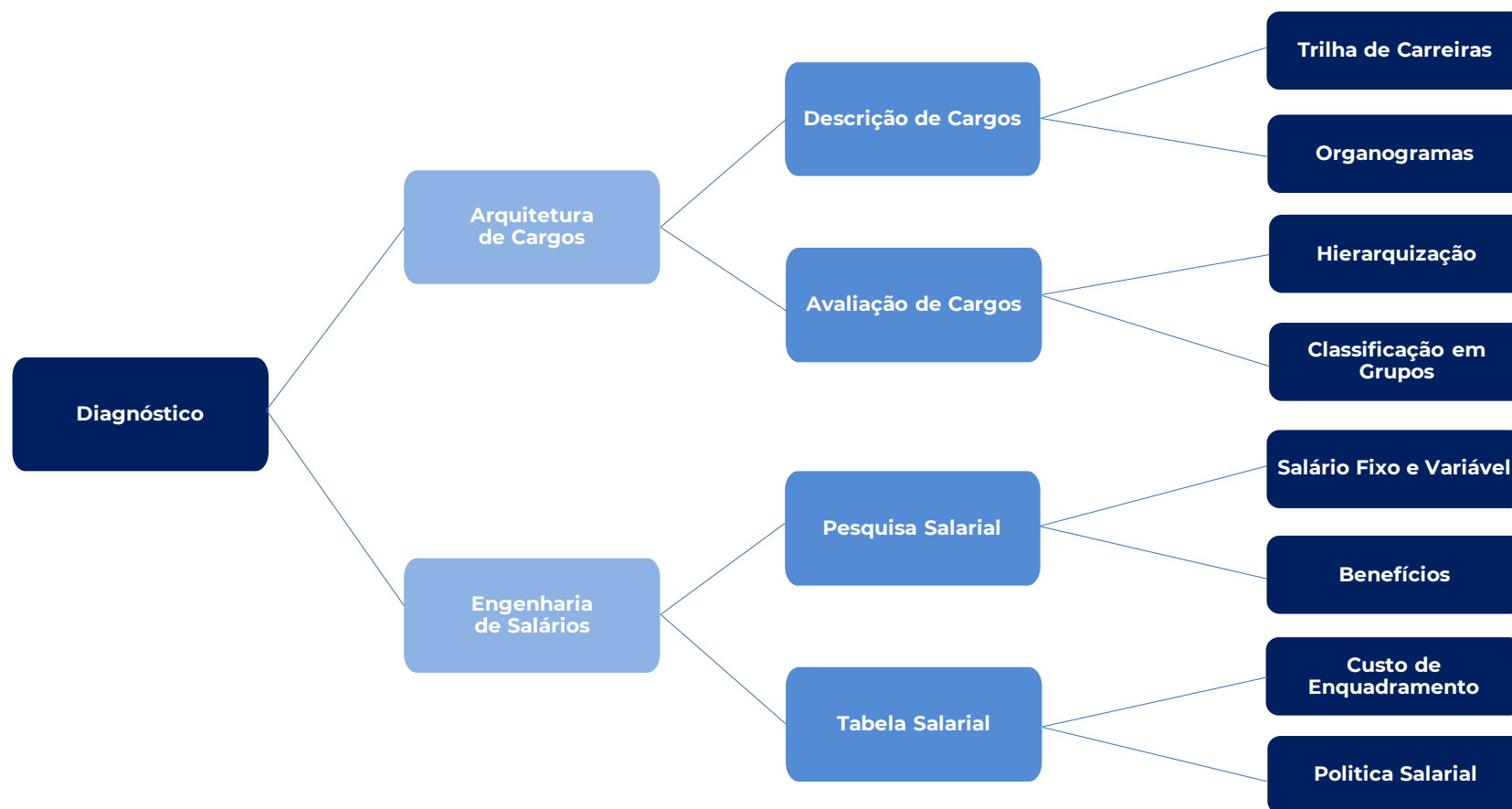
Engenharia de Salários

É a parte que envolve os cálculos, os números

- ✓ Pesquisa salarial
- ✓ Remuneração fixa, variável, benefícios
- ✓ Tabela salarial
- ✓ Custo de enquadramento
- ✓ Política de manutenção salarial

✓ ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A implantação de um plano de cargos e salários envolve uma sequência de etapas a serem seguidas:





DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Inicia-se um plano de cargos pela análise situacional seguido da identificação dos níveis hierárquicos, e da elaboração da estrutura organizacional.

É preciso definir quais e quantos cargos cada área demanda, em função da complexidade dos processos. É preciso saber o que é feito em cada uma das áreas da empresa: seus produtos, seus serviços, seu grau de relacionamento (I/E).

SUBPRODUTOS DO DIAGNÓSTICO

- ✓ Níveis Hierárquicos
- ✓ Organogramas
- ✓ Mapeamento dos cargos
- ✓ Trilha de Carreira



✓ NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Identificação dos níveis hierárquicos para definição das relações de reporte, visando posterior estruturação da empresa em áreas e subáreas.



✓ ORGANOGRAMAS

O ORGANOGRAMA

Esse instrumento mostra a estruturação das áreas internas da empresa, relação hierárquica, as linhas de reportes.

Com base nos níveis hierárquicos previamente definidos fica mais fácil determinar quais áreas são, por exemplo, Gerência ou Coordenadoria, e a partir daí, identificar quais são os cargos que cada órgão deverá ter.



✓ DESCRIÇÃO DE CARGOS

As descrições de cargos refletem a divisão do trabalho na empresa, ou seja, o que deve ser feito, em qual ordem e por quem.

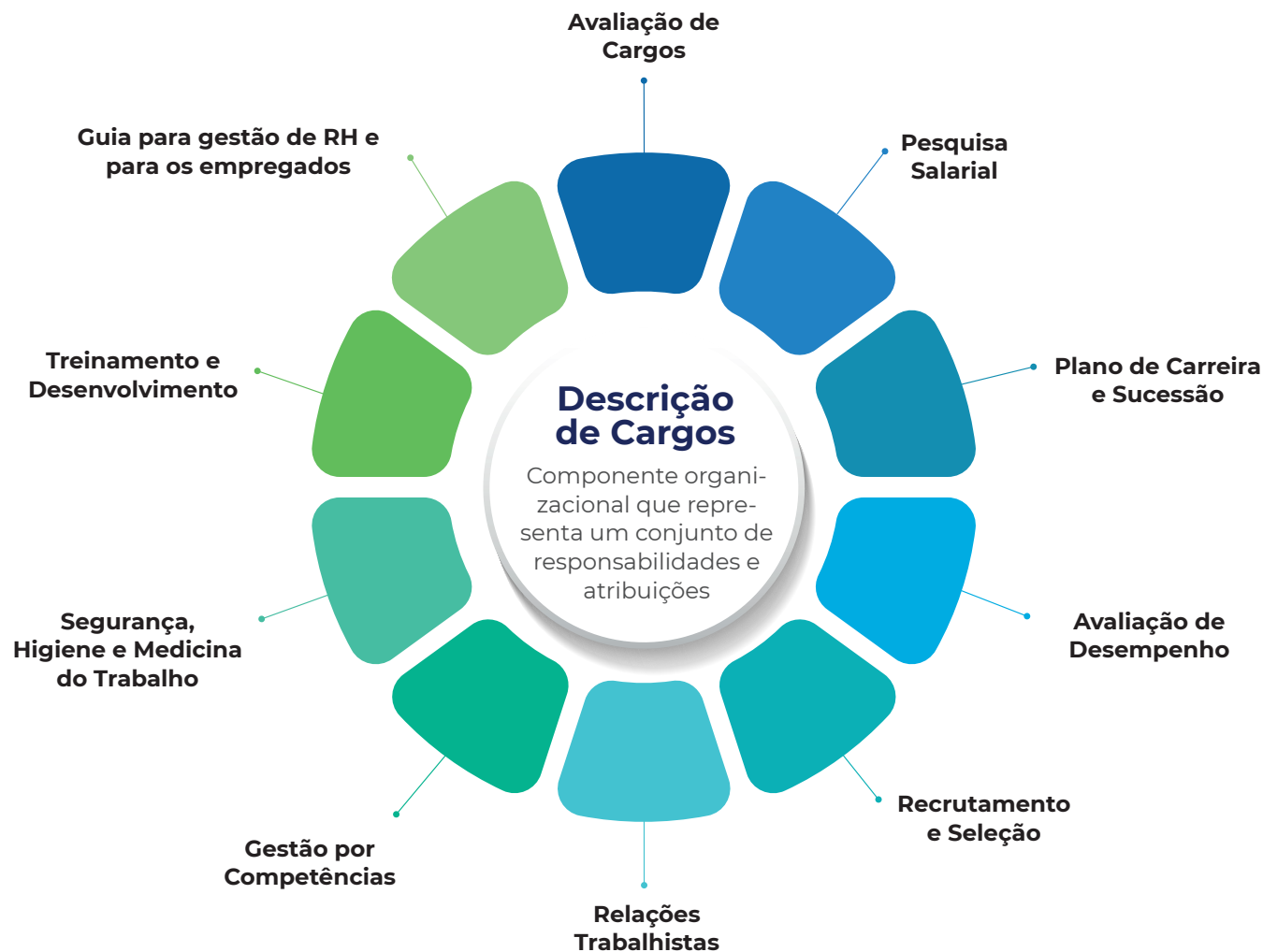
A descrição de cargos deve conter:

- ✓ identificação
- ✓ sumário / resumo
- ✓ principais atribuições e responsabilidades
- ✓ requisitos mínimos para exercer as funções como: formação, experiência, idiomas, certificações, etc
- ✓ as competências (técnicas e comportamentais) requeridas de um colaborador para executar as funções de um cargo

ESTRUTURA DE CARGOS

Envolve a explicação sobre as categorias / agrupamento de cargos, como por exemplo os cargos de liderança, cargos administrativos, cargos operacionais, etc. A explicação da organização hierárquica: onde cabe os níveis de senioridade (Jr, Pl e Sr; I, II e III ou A, B e C) e se essa estrutura cabe em todas as áreas, etc.

✓ RELEVÂNCIA DAS DESCRIÇÕES



✓ TRILHAS DE CARREIRAS

DESENVOLVIMENTO DAS TRILHAS DE CARREIRAS

- ✓ Onde o coladorador está e até onde ele pode chegar e quais os requisitos e condições necessárias
- ✓ Elaboração das trilhas conforme os vários processos identificados junto as Unidades de Negócios
- ✓ Desenvolvimento das regras e critérios de movimentação nas carreiras
- ✓ Validação por parte do RH



✓ AVALIAÇÃO DE CARGOS

EQUILÍBRIO INTERNO

A avaliação de cargos objetiva o equilíbrio interno dos cargos a partir da adoção de critérios de avaliação (fatores de diferenciação, graus de complexidade das atividades dos cargos).

Cada cargo recebe um total de pontos que possibilita criar uma hierarquia, com base na complexidade e outros critérios inerentes a cada função.

No final do processo teremos uma tabela que mostra como os cargos foram pontuados e hierarquizados. A hierarquia vai servir de base para a classificação dos cargos nas diversas faixas da tabela salarial



✓ AVALIAÇÃO DE CARGOS: MÉTODOS USUAIS

A avaliação de cargos é um conjunto de procedimentos sistemáticos utilizados para medir o valor e a importância dos cargos dentro de uma organização, ou seja, usam uma mesma “régua” para medir e trazer para um mesmo grupo, cargos que possuam níveis de responsabilidade e escopo semelhantes. Existem diversas metodologias, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

A metodologia de avaliação de cargos por pontos é o modelo mais tradicional. Trata-se de um processo estruturado que permite às organizações avaliar e classificar os cargos de forma objetiva e equitativa, mas existem outros métodos.

As metodologias **Hay (Korn Ferry), IPE (Mercer), GSS (Towers), Market Pricing e o G18RHP**, são todas baseadas em pontos, porém possuem características específicas nos critérios de avaliação, mas com os mesmos objetivos finais.

As metodologias são abordagens consistentes e padronizadas e apesar de pertencerem a consultorias concorrentes elas são parecidas entre si ou derivam de alguma delas.

As 3 primeiras são de consultorias multinacionais e são muito parecidos. O Total Value (Bozza) e o Wisdom (Wisdom) são variantes nacionais da metodologia Hay.

O método Market Pricing, centrada no valor de mercado e vem sendo muito demandado. O Market Pricing despreza qualquer outro tipo de avaliação, que não seja a hierarquização dos cargos pelo resultado direto do comparativo com o mercado. É uma metodologia muito utilizada nos EUA, onde sua prática já superou o sistema de Pontos. A metodologia G18RHP da RH PLUS, é uma metodologia moderna, ágil, que mescla o melhor dos sistemas Hay, IPE, GSS, Pontos e o Market Price, proporcionando uma implantação mais rápida com menor custo e em menor prazo de implantação.

A título de curiosidade, ainda temos o método Hoyler, metodologia muito parecida com a Hay, foi muito usado nas décadas de 70 e 80, mas caiu em desuso após a morte de seu criador Siegfried Hoyler.



✓ AVALIAÇÃO: UM POUCO DE HISTÓRIA

Em 1920, uma companhia municipal de Baltimore, desenvolveu um método que se denominou Escalonamento. Em 1922, surge o método de graus pré-determinados, desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Carnegie.

Em 1925, após dois anos de estudos, Merrill Lott, publica artigo descrevendo uma metodologia de avaliação de cargos que denominou Método de Pontos. O mais universal de todos os métodos, o Método de Pontos permite que se exercite e crie uma série de variáveis conceituais e estatísticas de forma sustentável e possibilita um nível variado de sofisticação técnica.

São várias as consultorias brasileiras que desenvolveram metodologias próprias a partir do Método de Pontos, a RH PLUS Cia da Remuneração, por exemplo, tem sua própria metodologia, o Grade 18 RHP.

Em 1926, Eugene Jackson Benge, Samuel L.H. Burk e Eugene Northrup Hay, tentando aplicar o Método de Pontos na Philadelphia Rapid Transit Company, e não satisfeitos, decidem desenvolver outro processo, que tomou o nome de Método de Comparação por Fatores. Em 1926, já eram conhecidos os quatro métodos abertos praticados até hoje.

Eduard N. Hay, em 1943, baseado nas experiências vividas criou o modelo de avaliação de cargos fechado mais praticado desde então, o Hay Systems, e fundou o Hay Group, que foi a maior consultoria de remuneração do mundo. Em 2015, o Haygroup foi adquirido pela Korn Ferry, consultoria de gestão americana.

✓ SISTEMA DE PONTOS: O MÉTODO BASILAR

Em 1925 Merrill R.Lott criou um método que consiste na avaliação dos cargos por meio de fatores que evidenciam a diferença entre os cargos.

Por se tratar de um método analítico, objetivo, de fácil compreensão, gera mais aceitação por parte dos colaboradores.

Para que se possa estabelecer a diferença de complexidade de um cargo para outro, cada fator é subdividido em graus crescentes de complexidade.

Os fatores devem ser comuns à maioria dos cargos e ao mesmo tempo devem evidenciar a diferença de complexidade entre eles.

Cada fator é subdividido em graus e cada grau corresponde um total de pontos. Dessa forma, dependendo do grau em que um cargo for classificado, ele receberá um número de pontos.

Assim, os cargos serão organizados em uma ordem hierárquica de complexidade, conforme o total de pontos recebido por cada um.

✓ AVALIAÇÃO: MÉTODOS QUANTITATIVOS E NÃO QUANTITATIVOS

QUANTITATIVOS	NÃO QUANTITATIVOS
Pontos	Escalonamento
Comparação de fatores	Graus pré-determinados

- ✓ Maior objetividade
- ✓ Mais precisão
- ✓ Resultados mais confiáveis

- ✓ Maior simplicidade
- ✓ Maior rapidez na aplicação
- ✓ Alta subjetividade no resultado

✓ AVALIAÇÃO: METODOLOGIA GRADE 18RHP

Nesta etapa, os cargos devem ser avaliados de acordo com o grau complexidade das respectivas funções.

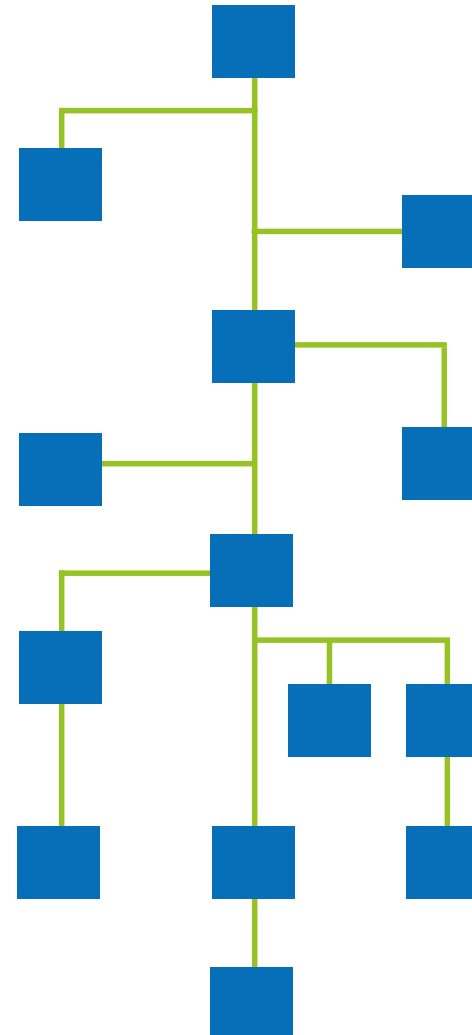
Aqui na RH PLUS, nós avaliamos os cargos em **8 dimensões**:

- ✓ Habilidade
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Perfil Profissional
- ✓ Solução de Problemas
- ✓ Amplitude do Impacto
- ✓ Padronização (visão sistêmica)
- ✓ Comunicação
- ✓ Energia

A avaliação do cargo, em cada uma dessas dimensões, é feita com base em vários fatores que diferenciam a complexidade dos cargos.

✓ RH PLUS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Habilitação	<ul style="list-style-type: none">- Escolaridade- Experiência
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none">- Nível Hierárquico- Nível Estratégico
Perfil Profissional	<ul style="list-style-type: none">- Qualificação- Maturidade
Solução de Problemas	<ul style="list-style-type: none">- Complexidade- Autonomia/Iniciativa
Amplitude do Impacto	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidade por erros
Padronização (visão sistêmica)	<ul style="list-style-type: none">- Orientação para Análise- Visão de Negócio
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">- Relacionamento- Idiomas
Energia	<ul style="list-style-type: none">- Esforço Físico- Habilidade Manual- Esforço Mental



✓ PESQUISA SALARIAL

PESQUISA DE MERCADO

Comparação com valores pagos no mercado em empresas equivalentes.

QUAL O OBJETIVO DA PESQUISA SALARIAL

A pesquisa salarial tem como objetivo conhecer os salários praticados pelo mercado e estabelecer um paralelo entre os valores praticados pela empresa x mercado.

O resultado da Pesquisa servirá de subsídios para implantação da estratégia que a empresa adotará no tocante as remunerações a serem praticadas: **Fixo, Variável, PLR, Bônus, Benefícios, etc**

Recomenda-se analisar o mercado sob a perspectivas de 03 cenários:



Salário Fixo



Incentivos de Curto Prazo



Benefícios Quantificáveis.

Analisando os cenários, separadamente, a empresa poderá identificar onde existe o maior gap e efetuar as correções necessárias.

Solicite nosso ebook sobre pesquisa salarial: atendimento@rhplus.com.br

✓ ESTRUTURAÇÃO DA TABELA SALARIAL

ELABORAÇÃO DA TABELA SALARIAL

Definição dos valores relativos a cada um dos cargos da empresa, agrupados de acordo com sua importância.

A elaboração de uma tabela salarial exige, antes de mais nada, conhecimento técnico. A tabela é fruto de 3 variáveis: a pontuação dos cargos, os valores pagos pelo mercado e os valores internos praticados pela empresa.

Com base nessas 3 variáveis, através de regressões e correlações estatísticas, determina-se a equação que irá gerar os valores médios da tabela salarial, ou seja, o ponto central da tabela, definido como o step 3.

A partir dessa definição, aplica-se um percentual abaixo e acima para os demais steps.

Detalhe importante, quanto menor for o percentual a ser aplicado, maior será o custo de enquadramento. O recomendável é que se tenha uma amplitude de 10% entre cada step.

Objetivos: Defina junto a Diretoria, qual(is) será(ão) o(s) objetivo(s) da tabela salarial. Estabeleça qual será o grau de competitividade desejado. Se ela deve refletir a média de mercado, ou pagar “X” % abaixo do mercado e recompensar a diferença via remuneração variável, ou ainda pagar “X” % acima do mercado com o objetivo de retenção e diminuição de turnover.

Ou ainda, trabalhar com uma só tabela ou dividir entre cargos operacionais, cargos técnicos e administrativos e cargos de gestão.

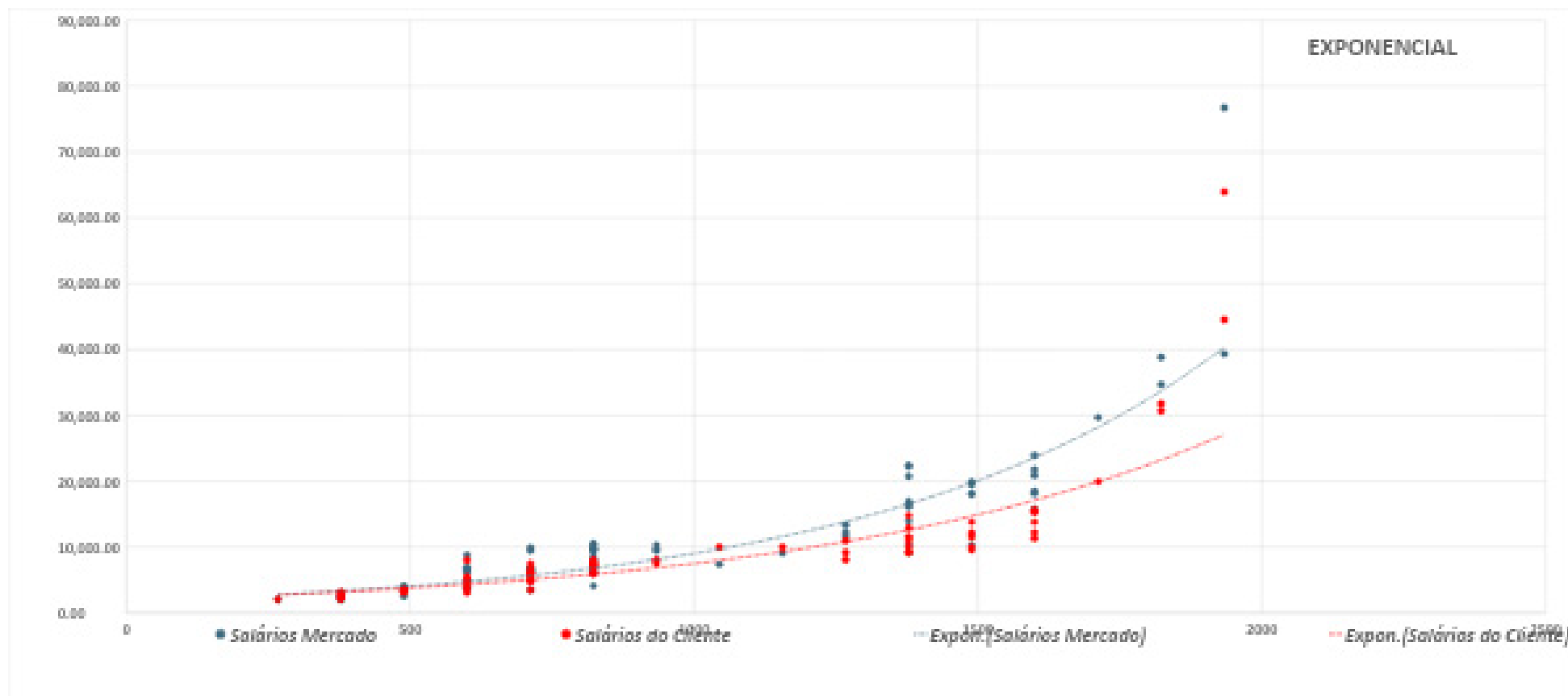
Ou ainda, para empresas com atuação nacional, trabalhar com somente uma tabela base ou trabalhar com várias tabelas regionais.

E mais, é preciso definir, também, a quantidade de grupos (ou classes) e steps (ou níveis) salariais desejados. Para cada grupo (ou classe) será determinado uma faixa salarial compostas por “N” steps. O step 1 será determinante para as contratações, ou seja, o valor mínimo para cada cargo enquadrado no grupo salarial. O Step 3 representará a tendência média de mercado para os cargos de um mesmo grupo.

Revisão e atualização: anualmente corrija a tabela, acrescentando os % aplicados no acordo coletivo de trabalho da categoria. E, a cada 24 meses, realize uma pesquisa salarial para verificar se sua estrutura continua competitiva. Analise os dados internos frente aos dados obtidos na pesquisa, verifique se há distorções /discrepâncias e realize os ajustes necessários. Se bem-feita a manutenção da estrutura, os ajustes serão pontuais.

Comunicação: Reúna os gestores por área / departamento e explique o propósito, a metodologia e as diretrizes de uso e a política salarial. Todos devem ter conhecimento sobre o funcionamento da tabela salarial e fazer bom uso dela.

✓ CURVA SALARIAL



✓ TABELA SALARIAL

A tabela estabelece o parâmetro de comparação dos valores recebidos pelos colaboradores em níveis próximos aos parâmetros identificados no mercado. Sua utilização deve ser feita de forma racional possibilitando a concessão de reconhecimento, sem no entanto, inflacionar os custos da folha de pagamento.

Ela serve como referência para que as movimentações de contratação, enquadramento, promoção e méritos sejam concedidas de forma organizada. Serve também para diferenciar colaboradores que apresentem desempenhos e agregação de habilidades e competências diferenciadas dos demais ocupantes de um mesmo cargo.



Uma tabela salarial é composta por grupos (ou grades ou classes) de cargos que é visto na vertical e por steps (ou níveis) salariais que é visto na horizontal. Um conjunto de steps salariais é o que denominamos com faixa salarial. Ou seja, cada grupo de cargos possui uma faixa salarial composta por diversos steps.

Classes	Faixa / Steps Salariais						Amplitude das Faixas	% Entre as Classes
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6		
1	2.464,42	2.710,86	2.981,95	3.280,14	3.608,16	3.968,97	61%	
2	3.658,90	4.024,79	4.427,27	4.869,99	5.356,99	5.892,69	61%	48%
3	5.430,96	5.974,06	6.571,47	7.228,61	7.951,48	8.746,62	61%	48%
4	8.065,88	8.872,47	9.759,71	10.735,68	11.809,25	12.990,18	61%	48%
5	11.981,75	13.179,92	14.497,91	15.947,71	17.542,48	19.296,72	61%	48%
6	17.789,31	19.568,31	21.525,06	23.677,57	26.045,33	28.649,86	61%	48%

Amplitude da faixa é o percentual obtido pela divisão do salário do maior step pelo salário do menor step

Amplitude entre os steps é o percentual obtido pela divisão do step maior pelo step menor subsequente

✓ CUSTO DE ENQUADRAMENTO

ENQUADRAMENTO E MOVIMENTAÇÃO

Sequência de providências tomadas pela área de RH + Gestores, visando aplicação do Plano de Cargos e Salários.

O custo de enquadramento refere-se ao investimento necessário para adequar os salários dos colaboradores ao valor inicial da faixa salarial estabelecida para seus respectivos cargos no plano de cargos e salários. Essa medida garante que nenhum colaborador receba menos que o piso da faixa proposta para o cargo ocupado, promovendo equidade, transparência e alinhamento com a política salarial da empresa.

O custo de enquadramento deve ser diluído em até 24 meses, quando a empresa deverá realizar uma nova pesquisa salarial para verificar se a estrutura salarial continua competitiva ou se necessita de ajustes, haja vista o dinamismo do mercado.

- ✓ A primeira onda deve contemplar os colaboradores que estão **abaixo** do step 1
- ✓ A segunda onda deve contemplar os colaboradores que estão **entre** o step 1 e o step 3
- ✓ A terceira onda deve contemplar os colaboradores que estão **acima** do step 3

✓ **POLÍTICA SALARIAL**

A Política salarial é um documento formal que estabelece as regras que irão disciplinar as movimentações de cargos e salários dentro da empresa, possibilitando sua adequada administração, além de formalizar os critérios de tratamento aos colaboradores de forma clara e transparente. A partir da aprovação do Plano de Cargos e Salários, a política será implantada, formalizando suas diretrizes gerais e possibilitando a gestão do plano.

A elaboração da Política Salarial deve conter uma parte introdutória explicando aspectos gerais e declarando os objetivos do Plano de Cargos e Salários, além dos vários itens ou tópicos, explicando os fundamentos do plano, e o funcionamento das regras. Dessa forma, todos os colaboradores ficam sujeitos às mesmas regras. Isso gera confiança e credibilidade na relação entre a empresa e as pessoas.



✓ TIPOS DE AUMENTOS POSSÍVEIS

Os aumentos devem obedecer um orçamento prévio aprovado pela Diretoria.

AUMENTOS COLETIVOS




Aumentos coletivos podem ser concedidos de 3 formas:

Acordo ou Dissídio Coletivo e por Antecipação

- ✓ Quando for por **Acordo ou Dissídio Coletivo**, os aumentos desta modalidade deverão seguir a legislação pertinente ou as decisões judiciais, referentes à categoria, entretanto, recomenda-se que não seja aplicado de forma proporcional, haja vista que este procedimento incorrerá em desequilíbrio na estrutura salarial.
- ✓ Quando por **antecipação**, o aumento salarial poderá seguir determinação legal /sindical ou por liberalidade da empresa. Geralmente é concedido 6 meses antes da data base da categoria e visa repor índices inflacionários, quando estes estão com tendência de alta. Por ocasião do Acordo ou Dissídio, o percentual concedido deverá ser descontado.
- ✓ Outra possibilidade é por **liberalidade** da empresa, caso ela ache conveniente e tenha disponibilidade financeira para tal.

Aumentos Individuais

Aumentos individuais podem ser concedidos em 3 modalidades, a saber:

-  **Enquadramento de Faixa:** quando o salário do colaborador estiver inferior ao mínimo da faixa (step 1) do cargo correspondente
-  **Progressão horizontal:** é a evolução do salário do colaborador através dos demais steps (de 2 a 6) dentro do mesmo cargo e grupo salarial. Considera-se a progressão de 1 a 3, como reajuste salarial por enquadramento ao mercado e dos steps 4 a 6 como progressão por desempenho (mérito).
-  **Progressão vertical (Promoção):** Consiste na passagem de um cargo para outro em classe salarial superior com conseqüente assunção de novas responsabilidades.

OBS: Aumentos salariais, exceto os legais, não serão concedidos de forma automática. Neste sentido, a empresa empregará todos os esforços visando remunerar cada colaborador conforme o cargo que ocupa e o bom desempenho nas funções exercidas.

✓ EXEMPLOS DE CRITÉRIOS

Servem como “chaves de controle” para impedir um acréscimo na folha de pagamento por concessões sem critérios ou padrões técnicos.

CRITÉRIOS A SEREM OBEDECIDOS

O colaborador deverá estar no mínimo há 12 (doze) meses na empresa e no cargo atual

Ter desempenho individual no mínimo classificado como “Satisfatório” exceto para ocupação dos steps de 4 a 6, quando o conceito deverá ser “Acima do Esperado”.

Não ter tido outro aumento individual nos 06 (seis) meses que antecedem a nova solicitação.

A progressão salarial ocorrerá a cada 12 meses, limitados a 1 (um) step, preferencialmente, respeitando o ponto máximo da faixa (step 6).

Se for promoção, deverá existir vaga no quadro e o percentual máximo fica limitado a 20%. Percentuais superiores a este valor serão escalonados com intervalos de 3 meses tantas vezes quantas forem necessárias. O colaborador deverá possuir as habilitações correspondentes ao novo cargo.

Os aumentos não serão automáticos por tempo de casa. Ocorrerão por liberalidade da empresa e somente se houver disponibilidade financeira.

✓ PROCEDIMENTOS PARA MANUTENÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO E ELIMINAÇÃO DE CARGOS

A Política Salarial deve prever regras para criar, alterar ou eliminar cargos. As regras devem seguir o padrão específico da empresa. Não existe uma regra padrão de mercado. Cada empresa age de acordo com suas características.

ANÁLISE SALARIAL DE MERCADO – PROCEDIMENTOS DE MANUTENÇÃO

Para que a política salarial continue competitiva, a empresa deverá acompanhar a movimentação do mercado, através da realização de pesquisas salariais periódicas (de 12 a 24 meses) ou de participação em pesquisas de terceiros.

SALÁRIO DE ADMISSÃO

Constitui-se no valor do salário a ser pago quando do ingresso de novos colaboradores na empresa. Para estes casos deverão ser obedecidos os seguintes critérios:



Utilização do step 1 (ponto mínimo) da faixa salarial correspondente ao cargo

Eventualmente, por questões de mercado ou qualificação do candidato poderá ser ofertado o valor correspondente ao step 2 ou 3 (ponto médio da faixa). Neste caso, recomendamos verificar a consistência interna (equilíbrio salarial com os demais colaboradores da área) e evitar problemas de paradigmas.

CARGOS DE MASSA (GRANDE CONTINGENTE DE COLABORADORES NO MESMO CARGO)

Recomenda-se não aplicar progressão horizontal, haja vista a possibilidade de equiparação salarial

✓ RESPONSABILIDADE DA ÁREA DE RH

- ✓ Dar total transparência ao processo de administração salarial.
- ✓ Garantir isenção nos procedimentos de promoções e aumentos salariais.
- ✓ Criar, classificar, reclassificar e extinguir cargos da estrutura
- ✓ Propor alteração total ou parcial da estrutura salarial
- ✓ Propor alteração parcial ou total da estratégia de remuneração
- ✓ Fazer a gestão do plano de cargos e salários junto aos demais gestores da empresa

✓ ECOSSISTEMA COMPLETO DE REMUNERAÇÃO



ENTRE EM CONTATO

A RH PLUS não fecha negócios. Abre relacionamentos.



(11) 999.867.710



(11) 910.207.710



atendimento@rhplus.com.br



atendimento@ciadaremuneracao.com.br



rhplus.com.br



ciadaremuneracao.com.br