

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA**  
**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO ENSINO MÉDIO**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A RETENÇÃO DE**  
**TALENTOS NAS EMPRESAS**  
**POSITIONS AND SALARIES PLAN FOR TALENT RETENTION IN**  
**COMPANIES**

**Diego Henrico de Oliveira Azevedo<sup>1</sup>**  
**Maisa Alekssandra Aparecida de Oliveira<sup>2</sup>**  
**Yasmim Rosene Joffre<sup>3</sup>**  
**Vivian Manuci Carvalho<sup>4</sup>**

**Resumo:** Este artigo propõe apresentar a importância do Planos de cargos e salários para a retenção de talentos nas empresas, com o objetivo de estabelecer estratégias para a melhoria da motivação com o foco no sistema de recompensa, plano de carreira e remuneração. Para verificar se este método é benéfico, aplicou-se um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte e coletou-se dados complementares a partir de revisão bibliográfica. Por fim, o Plano de cargos e salários é de extrema importância apesar de pouco falado e introduzido no mercado, e se aplicado corretamente, porém há necessidade de alinhamento ao posicionamento da liderança para que a ferramenta seja eficaz.

**Palavras-chave:** Cargos. Retenção. Remuneração.

**Abstract:** *This article proposes to present the importance of Job and Salary Plans for retaining talent in companies, with the aim of establishing strategies to improve motivation with a focus on the reward system, career plan and remuneration. To verify if this method is beneficial, a case study was applied in a small company and complementary data were collected from a bibliographical review. Finally, the Positions and Salaries Plan is extremely important, despite being little talked about and introduced in the market, and if applied correctly, however, there is a need for alignment with the positioning of leadership for the tool to be effective.*

**Keywords:** *Positions. Retention. Remuneration.*

---

<sup>1</sup> Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio – Diego Henrico de Oliveira Azevedo. diego.azevedo9@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio – Maisa Alekssandra Aparecida de Oliveira. maisa.oliveira38@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio – Yasmim Rosene Joffre. yasmim.joffre@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Pós-graduada em Gestão de Pessoas – Vivian Manuci Carvalho. vivian.carvalho3@etec.sp.gov.br

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho aborda ferramentas da área de Recursos Humanos que agregam valor na retenção de talentos das organizações, cujo significado é manter profissionais qualificados e com os mesmos valores da empresa. Para desenvolver o assunto serão estudadas as ferramentas de remuneração e motivação ao trabalhador.

É perceptível que muitas empresas não fazem a utilização de estratégias de motivação para reter o capital intelectual, perdendo todo conhecimento gerado para seus concorrentes. Para evitar a desmotivação e insatisfação da equipe, é importante a implantação do Planos de Cargos e Salários, evitando também a queda na produtividade.

Assim sendo, surge a necessidade de implantação de sistemas de recompensa. Dentre eles destaca-se o Planos de cargo e salários, o qual tem o objetivo de gratificar cada profissional de uma maneira justa, de acordo com as competências desenvolvidas em seu cargo. Gerando a proposta de crescimento do colaborador na empresa.

O objetivo do trabalho é incentivar a implantação do Planos de cargos e salários, a fim de reduzir a rotatividade de pessoal nas empresas, a qual é gerada por falta de um programa de incentivo. As metodologias utilizadas são estudo de caso, pesquisa de campo e revisão bibliográfica.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Gestão de Recursos humanos**

De acordo com Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos consiste na efetiva gestão de pessoas no trabalho, onde tudo começou com o dever de contabilizar os registros dos trabalhadores.

Surgem, em 1945, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Nesse novo cenário, a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com as teorias de Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert e com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais. (MARRAS, 2016, p.8)

A atitude de um gestor de RH está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no sentido mais amplo. É claro que cada pessoa é única, ou

seja, existem referências individuais aos traços que personificam cada um de nós em determinada posição, por exemplo, podemos ser considerados educados, calmos e dóceis ou como alguém inquieto, ansioso e irritado. Há comportamento de mando e de mandado, líder e chefe, mecanicista e humanista, racional e emocional, e assim por diante.

“Define-se “postura” como o conjunto de características cognitivas e atitudinais que faz com que uma pessoa seja vista e avaliada de determinada maneira”. (MARRAS, 2016, p.21).

A gestão de recursos humanos, são compostas por duas maneiras de serem aplicadas, a administração tradicional e estratégica.

Na administração tradicional, o que imperou durante muitos anos foi o chamado emprego informal, aquele em que a pessoa tinha registro em carteira profissional e obedecia com rigor à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), convenções e acordos coletivos estabelecidos pelos sindicatos – organizações formadas por trabalhadores ou patrões, reconhecidas por lei, que têm por finalidade promover e proteger os interesses deles. (FIDELIS, 2006, p.15)

Já na administração estratégica.

[...], a preocupação das empresas e dos administradores era com a posição que cada trabalhador ocupava no organograma, valorizando suas limitações e focando no aperfeiçoamento individual por meio de processos cada vez mais mecânicos, em que a qualidade e a produtividade eram sinônimos de competência e habilidades, condições básicas ao desenvolvimento profissional. (FIDELIS, 2006, p.18)

Cada uma é focada em seu propósito, sendo a tradicional voltada para questões operacionais e burocráticas, e a estratégica para questões que agreguem valores aos negócios e aos administradores.

## **2.2 Subsistemas do RH**

O setor de Recursos Humanos é amplo, dentro de uma organização geralmente ele é departamentalizado e para que isso aconteça é necessário o entendimento dos subsistemas do RH.

De acordo com Marras (2016), os subsistemas de RH são:

**Recrutamento e seleção:** é a parte em que cuida da contratação de novos profissionais nas empresas, sendo responsável pela captação do colaborador e o encaminhamento do mesmo para a organização.

Subsistemas de remuneração: recompensar os funcionários por seus cargos e serviços.

Subsistemas de benefícios: é o conjunto de planos e programas que as empresas propõe como formas somatórias e complementares de salários para os empregados. Ex.: 13º salário, vale-refeição, convênios etc.

Subsistemas de treinamento e desenvolvimento: os treinamentos são para que possa ser repassado e reciclado os conhecimentos e desenvolver as habilidades do profissional.

Subsistema de avaliação de desempenho: também tem como objetivo avaliar os resultados obtidos por um colaborador e/ou uma equipe dentro da empresa, a fim de analisar conhecimentos e habilidades.

Departamento de pessoal: suas funções podem ser resumidas em admissões e demissões, registros e controles, aplicação e manutenção de leis trabalhistas e as folhas de pagamento. Sendo responsável por toda a parte burocrática.

Subsistema de higiene e segurança do trabalho: responsável por toda a segurança, saúde e higiene dentro da empresa, fazendo a parte de prevenção e correção.

Subsistema de serviços gerais: são serviços diversificados englobando a segurança patrimonial, brigada de incêndio, ambulatório, posto bancário, cantinas

Subsistemas de contencioso trabalhista e assistência social: este se trata de processos trabalhistas que são dos empregados contra a empresa.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. (CHAVIENATO, 2008, p.16)

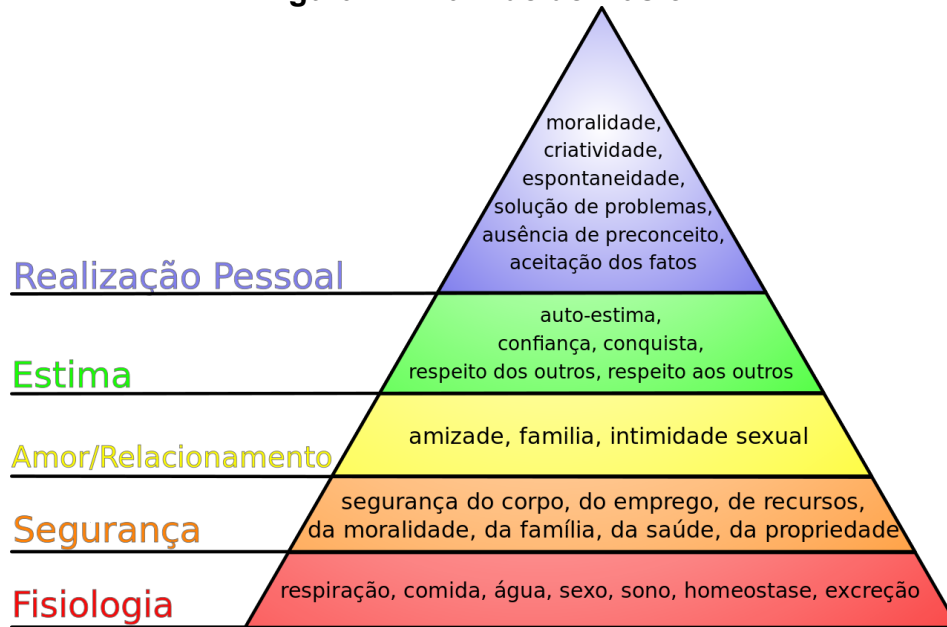
Segundo Sant'Ana (2022) para que a organização funcione bem deseja-se que os profissionais da área de Gestão de Pessoas trabalhem os subsistemas de uma forma eficiente, com a capacidade de identificar as necessidades e lacunas que existem na empresa em busca de melhorias.

Os subsistemas do RH são de extrema importância, pois são responsáveis por capacitação, treinamento, desempenho dos colaboradores. Tendo também como função se preocupar com a higiene e segurança do local e com toda papelada para que os processos admissionais sejam realizados de forma correta.

Fazer essa separação do RH deixando-o separado por subsistemas facilita para os profissionais da área.

### 2.3 Motivação do ambiente organizacional

**Figura 1: Pirâmide de Maslow**



Fonte: Maslow, 1970.

A pirâmide de Maslow é uma das principais dentro da teoria motivacional, essa teoria apresenta que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, a pirâmide estrutura por prioridade as necessidades essenciais de cada indivíduo.

Maslow organiza a pirâmide em 5 partes, as necessidades foram classificadas em: fisiológicas: sobrevivência, alimentação, vestuário etc.; segurança: proteção, estabilidade no emprego etc.; social: aceitação, amizade, sentimento de pertencer, etc.; estima: autoconfiança, desenvolvimento profissional e pessoal, criatividade, etc.; autorrealização: conquistas, realizações pessoais, crescimento pessoal, etc.

A partir desta teoria entende-se que para que haja motivação para se satisfazer uma das necessidades do tipo superior, é necessário que as necessidades do tipo inferior já estejam satisfeitas. Em outras palavras, como exemplo, diz que uma pessoa só buscará satisfazer sua necessidade de segurança, na medida em que estiver com suas necessidades fisiológicas semi-satisfeitas. (SHUSTER, 2012, p.11)

As necessidades primárias são as fisiológicas e a segurança, quando não realizadas as pessoas acabam insatisfeitas e sem a motivação de realizar as necessidades secundárias que são as sociais, estima e a autorrealização. Por isso é

importante estabelecer no ambiente da empresa planos e métodos que tem o intuito de motivar e incentivar seus colaboradores a estabilizarem suas necessidades.

Há também a teoria dos dois fatores de Herzberg:

“... apresenta os dois fatores que mostra a felicidade ou decepção dos colaboradores, os resultados apresentam que quando falam sobre sentimentos de insatisfação com o trabalho, elas dizem de fatores extrínsecos (recompensas materiais) ao trabalho, falavam sobre sentir-se bem ou satisfeito, e elementos intrínsecos (recompensas psicológicas).” (SILVA et al, 2021, p.18)

Segundo Silva et al (2021), essa teoria é uma extensão da teoria de Maslow com o objetivo de analisar fatores que motivam e os que causam desmotivação.

## **2.4 Sistema de remuneração: Plano de cargos e salários**

De acordo com Chiavenato (2014), o sistema de remuneração e seus processos de recompensas constituem elementos que são fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista que os objetivos organizacionais devem ser alcançados e os objetivos individuais devem ser realizados.

A administração de salários tem vários objetivos simultâneos, são eles: atrair e reter talentos na organização; engajar e desenvolver talentos dentro da organização; motivar e alcançar comprometimento do pessoal; aumentar a produtividade e a qualidade no trabalho; controlar custos laborais; proporcionar tratamento justo e equitativo a todas as pessoas; cumprir com a legislação trabalhistas; colaborar no alcance dos objetivos organizacionais; proporcionar um ambiente de trabalho amigável e impulsionador; garantir a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Como aponta Mendes (2011), a forma que se remunera deve ser descrita como uma forma de aprimoramento da empresa, com o intuito de impulsionar os integrantes que fazem parte da mesma para o aumento da competitividade e buscarem melhoria nos processos, para assim deixar de ser vista somente com olhar de comportamento de custo da organização. Deve-se também haver um alinhamento entre o sistema de remuneração, a cultura da organizacional e as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico, que assim, irá haver a partilha dos mesmos interesses para o futuro entre empresa e colaborador. Sendo assim o

alinhamento será benéfico no quesito motivação e harmonização de interesses comuns.

Para Chiavenato (2014), a remuneração do funcionário é constituído por três principais componentes, são eles: remuneração básica que é o salário fixo ou recebido por hora; incentivos salariais que são programas desenvolvidos para recompensar por auto desempenho, podendo ser bônus, premiações como viagens, etc.; benefícios, considerados remuneração indireta, planos de saúde, seguro de vida, refeição e transporte, etc.

Uma organização de alta tecnologia depende dos resultados de pesquisa e desenvolvimento para gerar novos produtos e serviços e pode perder sua capacidade de inovação e competitividade quando oferece uma recompensa salarial insuficiente para seus talentos, permitindo que seus concorrentes façam pirataria e roubem seus melhores talentos. (CHIAVEANATO, 2014, p.241).

Segundo Knapik (2008), a gestão dos processos de remuneração é complexo e delicado, sendo assim, pode gerar motivação, desinteresse e insatisfação pela organização. Quando a empresa faz as retribuições e a valorização nestes processos, ela se torna mais atraente para seus colaboradores, fazendo com que se estabeleçam.

“Administração de salários é o conjunto de ações e processos que definem ou mantêm uma política de salários justa e equivalente ao mercado.” (KNAPIK, 2008, p.191).

O plano de cargos e salários é a principal ferramenta da gestão de salários, tendo objetivo de equilibrar os salários a partir de uma pesquisa para classificar e fazer uma comparação sistemática dos cargos e da média salarial de mercado com a intenção de proporcionar uma remuneração com as responsabilidades de acordo com cada cargo e permitir que seus colaboradores visualize as possibilidades de carreira na empresa.

Para colocar este método em ação, segundo Fernandes (2014) demonstra que é necessário ter uma política salarial para determinar como vai ser feita os planos de cargos e salários, sendo um conjunto de normas que iram nortear este planos, com as regras existentes irá estipular o salário de admissão, promoções e reclassificações e atualizações dos salários.

### **3 PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS**

A retenção de talentos é uma forma de atrair e desenvolver profissionais os fazendo se tornarem parceiros da empresa. Para Ulrich (2002), aquelas empresas bem-sucedidas são aquelas que tem a experiência em reter e desenvolver indivíduos com habilidades para conduzir grandes negócios, tendo em vista que precisam ter experiência e perspectiva de futuro.

A gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de RH. (TAKEDA, 2009, p. 32)

Segundo a mesma este trabalho tem foco em atividades que as empresas irão desenvolver para reter seu capital humano, outro fator que influencia é contratar a pessoa certa para evitar um desempenho ruim e reduzir a rotatividade.

O talento humano está se tornando algo indispensável para as organizações, o talento é sempre um tipo especial de pessoa, e as vezes ter pessoas não é ter talentos. Para ser talentoso é preciso ter algum diferencial competitivo que a valorize. Talento antigamente era o nome de uma moeda valiosa, para obter esse bem valioso é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar, segundo Chiavenato (2008). Sendo algo indispensável as principais formas de reter talentos se inicia com a clara comunicação entre empresa e colaborador, depois a valorização do funcionário, apresentar um bom plano de carreira e remuneração, realizar premiações de reconhecimento, desenvolver a segurança profissional, programas de bem-estar, investir no desenvolvimento de lideranças.

#### **4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS**

Ao ser desenvolvido o estudo de caso, aplicou-se um formulário online para uma empresa de Montagens de Equipamentos Industriais de Itamonte/MG, as perguntas foram direcionadas sobre a aplicação do Planos de cargos e salários, com o objetivo de identificar e analisar este método após a aplicação. A empresa tem 15 anos de mercado e ficou 14 anos sem um plano de carreira e remuneração, ou seja, estão apenas 1 ano com essa estratégia e optaram por esse plano para motivar os



colaboradores a buscar o crescimento na empresa, sendo elaborada por uma consultoria terceirizada.

Após aplicação deste método, a Montagem de Equipamentos Industriais MG, viu parcialmente a mudança no comportamento do colaborador e trouxe moderadamente resultados na produtividade da empresa, onde há conhecimento de que a companhia tem problema de cultura organizacional e liderança.

A cultura organizacional sendo responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa, deve-se sempre se manter alinhados no objetivo estratégico da empresa e procedimentos a serem seguidos. Deve-se considerar também mudanças no comportamento da liderança, pois são os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, que imprimem a cultura da empresa e engajam a equipe, sendo assim se há algum problema os colaboradores acabam não tendo clareza com relação as suas ações e decisões. Deste modo, só será perceptível grandes resultados com a resolução destes problemas internos.

Na pesquisa o RH da empresa também informou que a fim de tentar atingir a satisfação 100% da equipe, a liderança já tem mudado de posicionamento introduzindo para reformular o plano de carreira de forma assertiva a ferramenta de avaliação de desempenho cujo objetivo é averiguar a performance dos colaboradores, colaborando na relação de todos do ambiente e permitindo fornecer uma base para sugestão de salário, para isso foi utilizado a avaliação de desempenho.

## **6 CONCLUSÃO**

No tema apresentado, Plano de cargos e salários para retenção de talentos nas empresas, aborda ferramentas estratégicas na área de Recursos Humanos. O estudo deste conteúdo é relevante para agregar valores no âmbito pessoal e profissional, onde mostra a importância de motivar e introduzir um plano de carreira na empresa. Como foi visto no estudo de caso os resultados foram parciais, entretanto havia um problema na cultura organizacional e de liderança naquele ambiente, diante disso é perceptível que para um bom funcionamento desta estratégia a liderança deve estar aberta para mudanças e a críticas construtivas de

sua equipe, deve-se também introduzir a ferramenta de avaliação de desempenho para reformular o plano de carreira de formar assertiva.

## 7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVEANATO, Idalberto. **Gestão de Pessoa: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 edição. Barueri SP: Manole, 2014.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

FERNANDES, Janaina Marques da Silva. **O Plano de Cargos e Salários como Ferramenta Estratégica na Retenção de Talentos da Têxtil Santa Inês**. Centro de Ensino Superior do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: ><https://www.faculdaadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/O%20PLANO%20DE%20CARGOS%20E%20SALARIOS%20COMO%20FERRAMENTA%20ESTRATEGICA%20NA%20RETENCAO%20DE%20TALENTOS%20DA%20TEXTIL%20SANTA%20INES.pdf>< Acesso em: 15 de outubro de 20AMG

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. Tradução: Suely Sonoe Cuccio. 10 edição. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KNAPIK, Janet. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 edição. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2ª ed. New York: Harper and Row, 1970.

MENDES, Lays Taynan Silva. **Sistema de remuneração variável**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: ><https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/67585>< Acesso em: 13 de outubro de 2022.

SANT'ANA, Amanda Nobre. **Requisitos de papéis e subsistemas de Recursos Humanos demandados para atuar na área de gestão de pessoas nas organizações**. Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados MS, 2022. Disponível em: ><https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/5127/1/AmandaNobreSant%e2%80%99ana.pdf>< Acesso em: 02 de novembro de 2022.

SHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais**. Faculdade Meridional, Passo Fundo RS, 2016. Disponível em: ><https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>< Acesso em: 12 de outubro de 2022.

SILVA, Leandro Gama Pereira da et al. **A Influência da teoria dos dois fatores de Herzberg no clima organizacional na área hospitalar.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes - São Paulo), São Paulo, 2021

TAKEDA, Roberta et al. **Retenção de talentos:** um estudo de caso na Softplan/Poligraph. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: ><https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/119797>< Acesso em: 10 de outubro de 2022.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de talentos.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em : ><https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14172>< Acesso em: 19 de outubro de 2022.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Futura, 2000.