

PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

MANUAL DE IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PCCS



PERFIX

1ª Edição - 2018

Manual de Implantação e Manutenção do PCCS





Somos uma moderna e completa consultoria em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: www.perfixconsultoria.com.br

e-mail: contato@perfixconsultoria.com.br

Visite nossas Redes Sociais:



Sumário

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I	7
ATORES ENVOLVIDOS.....	9
OBJETOS IMPLANTADOS	10
CONTROLE DAS VERSÕES DO PCCS	14
CRITÉRIOS DE NUMERAÇÃO DAS VERSÕES	14
CAPÍTULO II	16
DIVULGAÇÃO E ADESÃO.....	17
FORMAÇÃO DO GRUPO DE IMPLANTAÇÃO	17
DIVULGAÇÃO DO PCCS.....	17
ADESÃO INDIVIDUAL	18
PRAZO DE ADESÃO INDIVIDUAL	19
ADESÃO COLETIVA	19
CAPÍTULO III	20
PROCESSOS E TREINAMENTOS.....	21
DIRETORIA.....	21
PARAMETRIZAÇÃO DE SISTEMA	21
DEPARTAMENTO PESSOAL.....	22

ÁREAS.....	22
LIDERANÇA.....	23
ATUALIZAÇÃO PERMANENTE	23
CONCLUSÃO	24
ANEXOS	25
MODELO DE TERMO DE ADESÃO	26
MODELO DE COMUNICADO	27

INTRODUÇÃO

Implantar e manter um PCCS não é uma tarefa simples, pois exige habilidades técnicas e políticas, na medida em que este produto deve suportar toda a estrutura de atribuições (cargos) e recompensas (salários) da organização, sendo, portanto, ponto nevrálgico e de grande interesse de toda a massa humana funcional, despertando fortes expectativas e muitas vezes também frustrações.

De um lado temos os empregados, ávidos pelo reconhecimento financeiro de seus esforços e de status perante o mercado de trabalho, de outro, temos os empregadores, preocupados em racionalizar sua folha de pagamento e obter melhores resultados através do clareamento dos papéis e responsabilidades.

No meio deste contexto está o PCCS, que é o documento apto a formalizar o consenso entre as partes.

Se por um lado empregadores possuem maior poder para pressionar o resultado final do PCCS (curto prazo), de outro a influência dos empregados será inquestionável, e também a do mercado de trabalho, pois se o PCCS pautar-se somente em interesses unilaterais, fatalmente veremos a organização perder capacidade de atrair e reter talentos, tornando o mesmo obsoleto, quiçá um problema (médio e longo prazos).

O objetivo deste manual é contribuir para com este trabalho no que tange às fases de implantação e manutenção do PCCS, pois de nada adiantará um documento tecnicamente bem elaborado e acordado, mas que tenha falhas grosseiras em sua condução.

Desta forma, procuramos reunir aqui de forma sucinta as principais informações e diretrizes que devem nortear as ações dos profissionais responsáveis por esta tarefa.



CAPÍTULO I

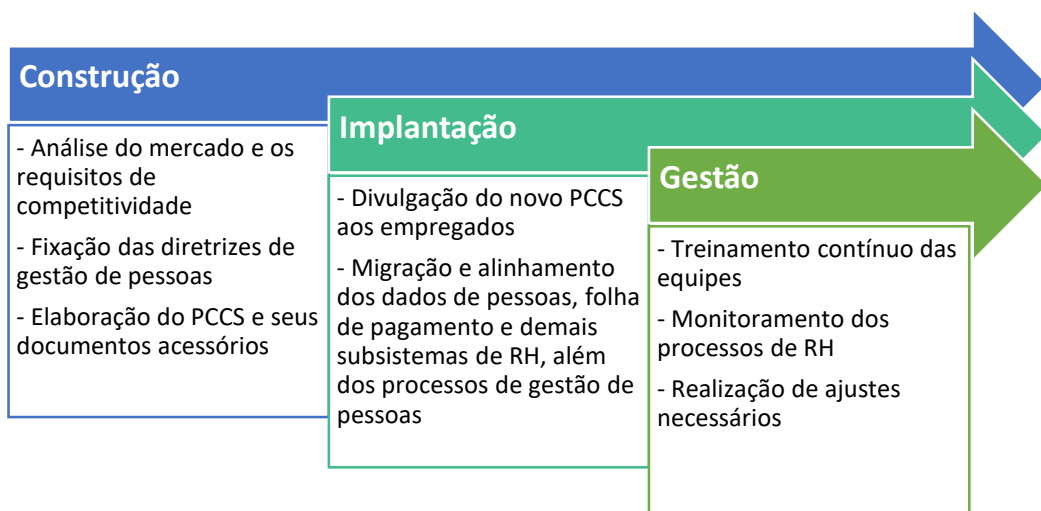
Conceitos Fundamentais

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários de uma organização é a formalização do acordo firmado entre empregador e empregados para fixação das diretrizes gerais de gestão do desempenho humano. É consequência e não causa, deve derivar da análise de mercado para contribuir com a atratividade e competitividade da entidade.

Nós da Perfix Consultoria acumulamos ao longo da última década uma sólida experiência na elaboração de PCCS estratégicos, voltados ao fomento de comportamentos chave para as organizações, além de promover e fortalecer a meritocracia através da avaliação e recompensa destes.

Cronologicamente, podemos dividir a gestão da implantação ou renovação do PCCS em 03 momentos principais:



Cada etapa possuirá suas próprias peculiaridades de trabalho, sendo que o presente manual aborda as temáticas da Implantação e Gestão.

Importante reforçar que cada organização terá diretrizes e requisitos próprios em função de sua estrutura, cultura, porte, segmento, entre outras variáveis que tornam impossível elaborar um plano único e definitivo que atenda à todas as necessidades possíveis.

Deste modo o escopo do presente manual é conceber a espinha dorsal dos projetos de implantação, com ações que serão imprescindíveis para toda e qualquer organização.

Já a metodologia e demais aspectos de ordem operacionais deverão ser desenvolvidos no seio dos clientes, através de suas equipes, obedecendo aos parâmetros usualmente praticados em canais de comunicação, linguagem, estrutura e design.

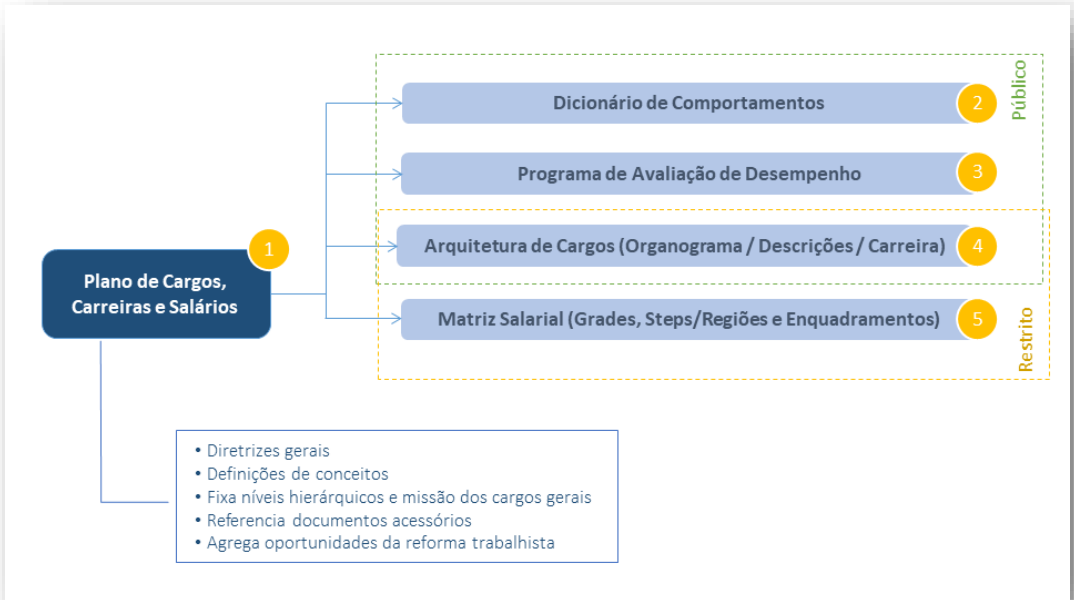
Em outras palavras, não delinearemos o “como”, mas sim “o quê” fazer, de forma que aspectos essenciais trabalhistas, de comunicação e clareza não sejam ignorados, prevenindo riscos jurídicos e operacionais à organização.

ATORES ENVOLVIDOS

O processo de implantação deve envolver (sempre que possível) os seguintes atores:



OBJETOS IMPLANTADOS



Dentro da metodologia Perfix, quando pensamos na implantação do PCCS temos que ter em mente que na verdade estamos incorporando um “pacote” de entregas, composto pelos documentos constantes na figura acima.

Esta estratégia buscar dar aos operadores do PCCS a adequada flexibilidade de gerenciamento dos processos de gestão, criando um composto de documentos diretivos interconectados abordando os diferentes aspectos que compõem a gestão estratégica de recursos humanos.

O PCCS propriamente dito é considerado o “documento mãe”, repositório da estrutura geral de cargos e definidor das diretrizes gerais de desenvolvimento humano. Este documento possui caráter perene, sendo o alicerce sobre o qual os demais documentos operam.

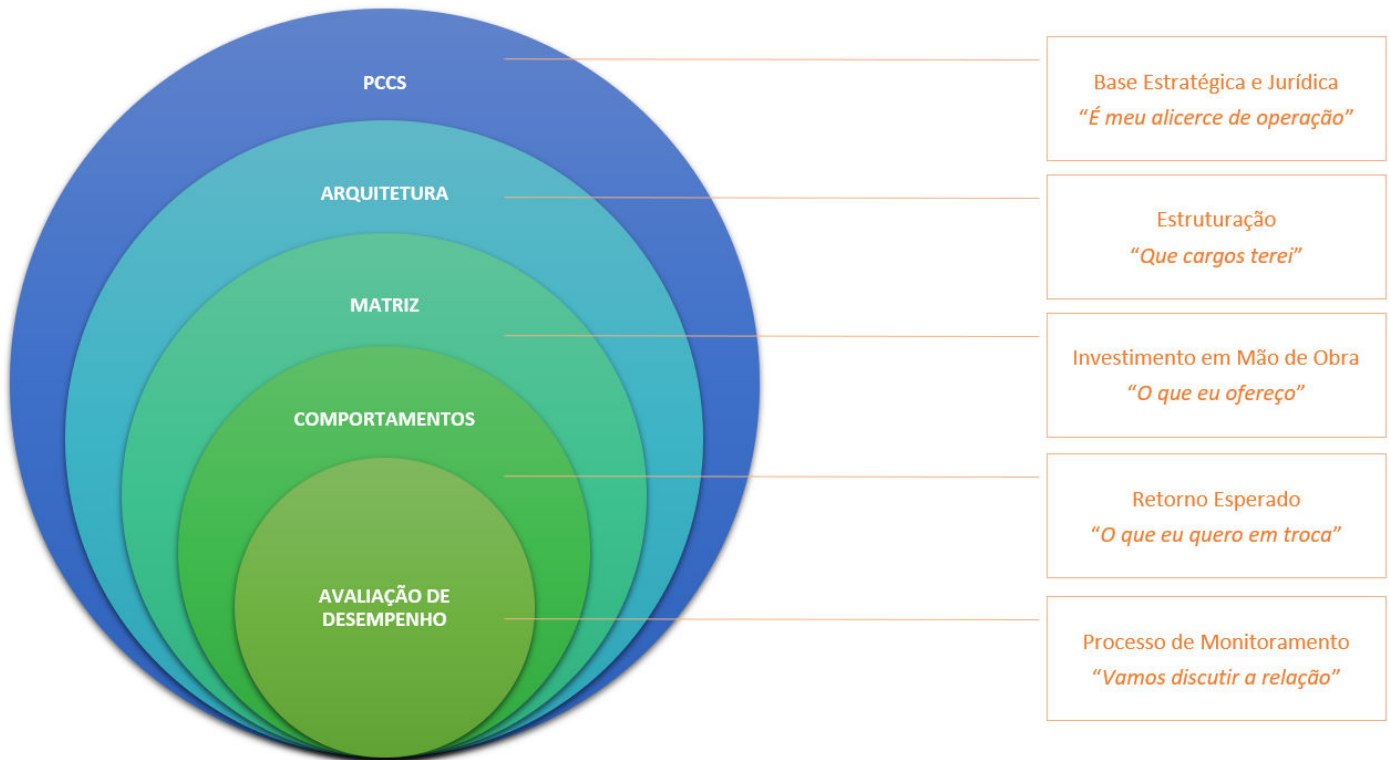
A arquitetura organizacional e o dicionário de comportamentos irão definir respectivamente a estrutura da empresa com seus cargos e atribuições correspondentes, e quais serão os comportamentos esperados dos ocupantes destes cargos/funções.

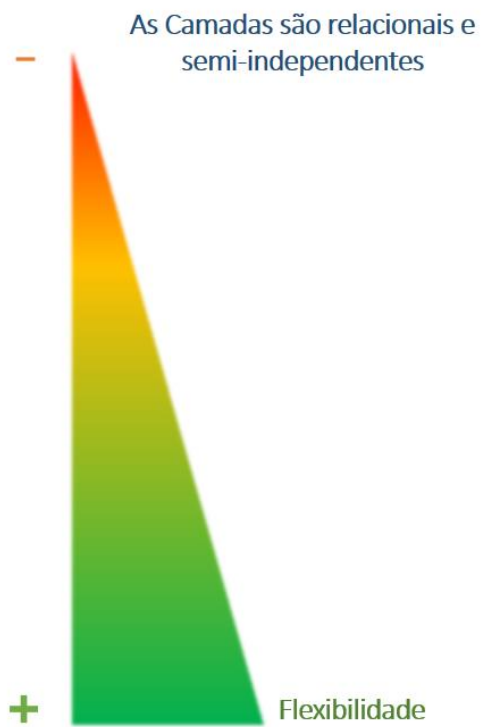
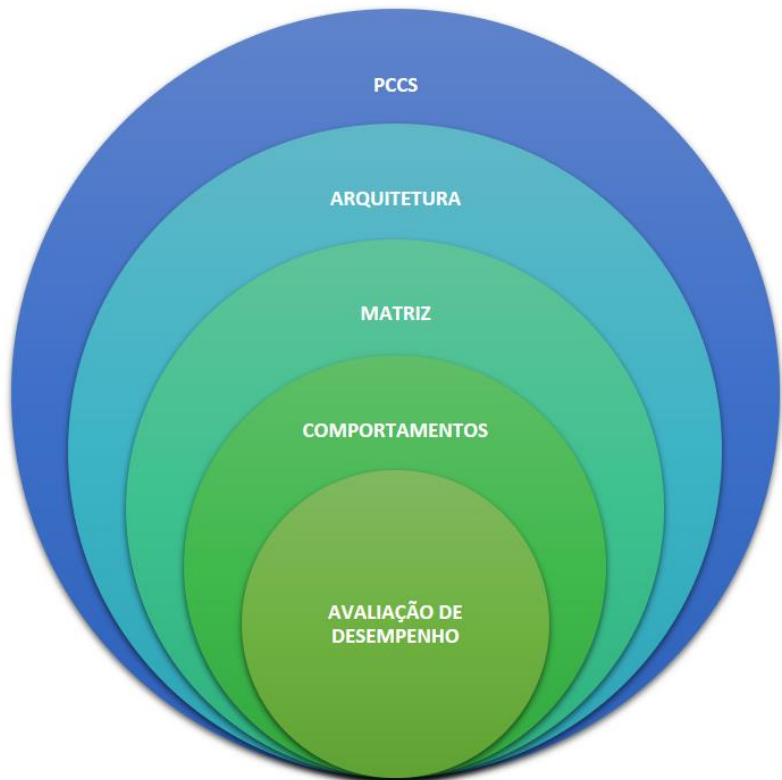
O programa de avaliação de desempenho irá dizer como as pessoas serão avaliadas dentro das diretrizes fixadas, e finalmente a matriz salarial fixará a estratégia de remuneração/recompensas dos cargos/funções, posicionando a organização frente ao mercado.

Portanto, os chamados “documentos acessórios” possuem caráter dinâmico, e devem ser atualizados sempre que os requisitos de mercado, competitividade e sustentabilidade do negócio demandarem.

Importante também frisar que estes documentos possuem autonomia temática, podendo ser atualizados de forma independente, sempre é claro observando-se pontos que possam interferir nos processos dos demais.

Na verdade, devemos conceber a estrutura do PCCS + Documentos Acessórios em “camadas”, conforme figura adiante:





CONTROLE DAS VERSÕES DO PCCS

Durante a etapa de construção do projeto, as versões dos documentos são usualmente denominadas “Beta”, ou seja, tratam-se de variantes em construção e amadurecimento.

Após finalização dos documentos aptos à implantação, travamos os mesmos na versão “1.0” quando se tratar da primeira versão do PCCS para a organização, ou 2.0, 3.0, etc, nos casos de revisões de PCCS existentes.

Uma vez implantados, na medida de sua atualização os documentos terão o sequenciamento numérico progressivo indicando que as versões estão sendo revisadas e aprimoradas, de modo que ao longo do tempo temos um quadro similar ao abaixo (exemplificação):

- PCCS 1.0
 - Dicionário de Comportamentos 1.1
 - Programa de Avaliação de Desempenho 2.2
 - Arquitetura Organizacional 1.1.5
 - Matriz Salarial 1.3

Desta forma, a evolução dos documentos de gestão de pessoas estará sempre documentada e referenciada.

CRITÉRIOS DE NUMERAÇÃO DAS VERSÕES

Por padrão os documentos serão lançados na versão correspondente (1, 2, 3, etc), sendo que este número inicial será o “denominador principal” da versão, seguido de uma pontuação que caracterize a derivação desta, chamada “denominador secundário”, que é representada como uma extensão, exemplo: “x.0”.

A partir da implantação, a extensão “x.0” deverá progredir sequencialmente sempre que o conteúdo sofrer atualização, exemplo: 1.0, 1.1, 1.2, 1.3, etc.

Acompanhe abaixo uma exemplificação utilizando como base o documento acessório “Arquitetura Organizacional”, representada pela sigla AO:

- AO 1.0 (versão de implantação)
 - AO 1.1 (versão com pequenas alterações, mas que não alteram a estrutura principal do documento, por exemplo temos a alteração de uma área do organograma e nomenclatura de alguns cargos. Neste caso não temos a necessidade de alterar o denominador principal, somente o secundário)
 - AO 1.2 (idem item anterior)
 - AO 1.2.1 (pequenas alterações dentro da própria versão, mas que não a descaracterizam, por exemplo alterou-se o conteúdo dentro de alguns cargos que estavam previstos na versão 1.2)
- AO 2.0 (Mudança no denominador principal indica que o documento sofreu profundas alterações, gerando uma versão nova, por exemplo a reestruturação do organograma geral, com revisão de nomenclaturas dos cargos e atribuições)

Importante aqui salientarmos que a definição do grau de profundidade das alterações realizadas e a revisão da numeração estão sob responsabilidade da liderança gestora do PCCS e seus documentos acessórios.

A cada revisão, dever-se-á dar publicidade aos usuários, garantindo que seja utilizada sempre a versão atualizada dos documentos que regulamentam a gestão de pessoas da organização.



CAPÍTULO II

Divulgação e Adesão

DIVULGAÇÃO E ADESÃO

Já tratamos dos principais conceitos para implantação e gestão do novo PCCS, sendo que a partir deste capítulo abordaremos as etapas imprescindíveis para que o plano possua plena aplicabilidade, legitimidade e validade jurídica.

FORMAÇÃO DO GRUPO DE IMPLANTAÇÃO

Para que tudo transcorra com serenidade e de maneira profissional, é fundamental que seja constituído um grupo interno de trabalho formalmente incumbido da tarefa de viabilizar e instrumentalizar a implantação do PCCS.

Este grupo deve ser formado por representantes dos atores já descritos. Evidentemente que, dependendo das características da organização, alguns atores poderão não estar representados, entretanto, sempre que estes elementos tiverem influência direta sobre o ambiente organizacional será importante que se façam presentes.

Podemos ainda agregar representantes de outras áreas que possam contribuir para a implantação do projeto, como:

- Planejamento Estratégico
- PMO
- Endomarketing
- Etc

DIVULGAÇÃO DO PCCS

Para que seja plenamente válido e produza os efeitos esperados, o PCCS precisa ter adesão dos empregados sob sua gestão.

O ato de aderir deve pressupor que o empregado possui plena ciência dos preceitos do PCCS, bem como as implicações do mesmo para seu cargo/função e carreira. Somente teremos a certeza de que estes requisitos estão sendo atendidos através de correta divulgação, disponibilização de informações e oportunidade de atendimento individualizado aos empregados.

Desta forma, recomendamos a realização de ao menos 04 ações de divulgação:

1. Apresentação Geral do Projeto: Reunião(ões) geral(is) com participação franqueadas a todos os empregados. Neste(s) evento(s) deve ser apresentado o novo PCCS, sua estrutura, vantagens aos empregados e as mudanças às quais os mesmos estarão sujeitos.
2. Disponibilização do PCCS para leitura: A empresa deve disponibilizar o PCCS para leitura e reflexão pelos empregados através dos meios habitualmente utilizados para divulgação de informações, como intranet, circulares, etc.
3. Campanha: Devem ser utilizados recursos para divulgação de informações importantes. É interessante disponibilizar uma “Cartilha de Divulgação” para sanear as principais dúvidas dos empregados, além de e-mails, cartazes, etc.
4. Atendimento Individualizado: Após realização das ações 1, 2 e 3, se possível deverá ser disponibilizado atendimento individualizado ao empregado, onde o mesmo poderá expor suas dúvidas particulares e obter os esclarecimentos finais.

A partir da divulgação e discussão do PCCS, dependendo da natureza jurídica da organização bem como as regulamentações à quais está sujeita, diferentes linhas de adesão podem ser adotadas.

Trataremos aqui das duas mais usualmente aplicadas, a adesão individual e coletiva:

- Na adesão individual, o empregado opta por aderir ou não ao novo PCCS, neste cenário, a organização pode ter duas classes de empregados simultaneamente, a dos aderentes ao novo PCCS e a dos pertencentes ao antigo. Este cenário exigirá maior esforço de gestão.
- Na adesão coletiva são eleitas pelos empregados comissões de representação dos mesmos para aprovação do PCCS, ou ainda podem ser promovidas assembleias gerais para votação e aprovação do documento. Este cenário é mais favorável pois (se aprovado) o documento valerá para todos os empregados.

ADESÃO INDIVIDUAL

Durante atendimento individualizado, ao optar por aderir ao novo PCCS o empregado deverá assinar um “Termo de Adesão” (Modelo Anexo), declarando expressamente sua ciência e aceitação dos preceitos do mesmo.

PRAZO DE ADESÃO INDIVIDUAL

É fundamental que o empregado tenha tempo hábil para avaliação dos documentos e reflexão antes de sua adesão, de forma que não ocorram alegações de que o processo se deu de maneira abrupta e forçosa.

Desta forma, recomendamos que entre a realização do primeiro evento de divulgação e a realização dos atendimentos individuais para adesão tenhamos um prazo de ao menos 20 (vinte) dias, sempre com disponibilização de informações e canais de atendimento durante o processo.

ADESÃO COLETIVA

Na adesão coletiva, deve haver votação em forma de assembleias gerais (todos participam) ou por comissões de representação (empregados eleitos).

No caso de comissões de representação, é fundamental que a eleição transcorra de forma clara e transparente pelos empregados e com plena ciência destes sobre sua finalidade. Seus representantes devem ser legítimos e não podem ter conflito de interesse.

Nas assembleias, a participação deve ser livre e incentivada, não havendo necessidade de voto secreto. Na verdade, recomendamos (exceto se houver dispositivo contrário na normatização institucional) que o voto seja aberto e direto, colhendo-se assinatura dos participantes, como forma de documentar-se a legitimidade do processo.

Deverão ser expedidos comunicados (Modelo Anexo) aos empregados sobre seu enquadramento junto ao novo PCCS.



CAPÍTULO III

Operacionalização do PCCS

PROCESSOS E TREINAMENTOS

- 1) Recomenda-se que a organização mapeie, registre e divulgue os principais processos inerentes à avaliação de desempenho, feedback e plano de desenvolvimento, de forma a facilitar futuros treinamentos, bem como a própria atuação dos empregados.
- 2) Os empregados deverão, após a fase de implantação, ter plena ciência dos requisitos de seus cargos e pacotes de desempenho pertinentes, receber treinamento específico sobre avaliação de desempenho, para que entendam porque é realizada, como fazer e os desdobramentos após a mesma.

DIRETORIA

A matriz salarial deve orientar todo o processo de remuneração estratégica da organização.

Dentro da metodologia Perfix, definimos diferentes requisitos comportamentais para os empregados na medida em que evoluem em remuneração, desta forma, a matriz também possui importância jurídica para defesa da organização em eventuais ações judiciais com pedidos de equiparação salarial. Para que o documento seja formal e válido, recomenda-se o seguinte rito:

- 1) A diretoria deverá aprovar formalmente a nova matriz salarial, lavrando ata da respectiva reunião de consenso, colhendo assinatura dos diretores com reconhecimento de firma.
- 2) A matriz deverá ser arquivada adequadamente, com caráter sigiloso.
- 3) Deverá ser definido o quadro de empregados que terá acesso à mesma e a quais trechos de seu conteúdo.

PARAMETRIZAÇÃO DE SISTEMA

Nos casos em que a organização possuir sistema de gestão próprio e específico para os componentes do PCCS, deverão ser realizadas as seguintes etapas:

- 1) Preparação da base que atenderá aos empregados aderentes ao novo PCCS e fixação da base para os não aderentes (se for o caso).
- 2) Deverá ser cadastrada a nova matriz salarial no sistema de gestão.

- 3) Deverão ser cadastrados os novos cargos/funções e conectados à Matriz Salarial.
- 4) Deverão ser cadastrados os requisitos comportamentais dos cargos/funções e conectados aos níveis salariais.
- 5) Deverá ser parametrizado o processo e instrumento de avaliação de desempenho.
- 6) Deverá ser ministrado treinamento a todos os usuários.

DEPARTAMENTO PESSOAL

- 1) Todos os termos de adesão / comunicados do novo PCCS deverão ser arquivos em local apropriado segundo a catalogação vigente na área.
- 2) Após a realização dos atendimentos individuais e adesões/comunicados, o DP deverá gerar uma lista do tipo “de – para”, onde constem os empregados que integram o novo PCCS, com denominação do cargo/função atual e o novo cargo/função (se houver), de modo a atualizar os cadastros eletrônicos dos mesmos. Ainda, se necessário a referida listagem deverá apontar o posicionamento individual de cada empregado na matriz salarial, exemplo: I, II, III, etc.
- 3) Deverão ser gerados e parametrizados dados relativos aos cargos/funções para atendimento ao e-social.
- 4) Deverão ser ordenados e convocados os empregados aderentes para atualização de suas CTPS.
- 5) Se houver uma ficha funcional onde constem dados de enquadramento do empregado, deve ser colhida assinatura e ciência do mesmo.

ÁREAS

- 1) Internamente, os empregados deverão receber e tomar ciência formalmente das descrições completas de seus cargos.
- 2) A liderança deverá esclarecer as expectativas para com as atividades e resultados esperados dos empregados.
- 3) Deverão ser apresentados os “pacotes de desempenho” confiados a cada empregado, incluindo metas de resultados e comportamentos esperados, deixando claro que os mesmos serão avaliados a partir destes parâmetros.

LIDERANÇA

- 1) A liderança deverá ser exaustivamente treinada e qualificada para operacionalizar os processos de PCCS inerentes às suas áreas.
- 2) Os líderes são ponto chave no processo, em especial a liderança tática e operacional, pelo contato direto com as equipes de trabalho. Neste sentido, devem atuar como multiplicadores de conhecimento e contribuir para esclarecer dúvidas dos times de campo.
- 3) Os processos mais importantes do ponto de vista de desenvolvimento organizacional, mas que devem ser trabalhados em detalhe após a implantação do PCCS devem ser: avaliação de desempenho, feedback e plano de desenvolvimento.

ATUALIZAÇÃO PERMANENTE

“Nunca estaremos com a versão perfeita e definitiva em mãos”

Esta consciência é fundamental no processo de implantação e gestão do PCCS, pois do contrário, corre-se o risco de tornar o projeto complexo demais pela busca de uma perfeição inalcançável, com tratativas demasiadas de detalhes e mecanismos, burocratizando o processo e anulando os ganhos potenciais.

Portanto, nosso lema para implantação deve ser: “caminhar é preciso”.

A organização deve estar decidida e agir. Ao travar as versões “x.0” estamos apenas iniciando a jornada, e não concluindo-a. Ao longo do tempo sempre haverá ajustes à fazer, alinhamentos e melhorias, tanto em função da dinâmica do mercado como também para adaptações às particularidades do ambiente interno.

Nunca devemos achar que os treinamentos (principalmente para a liderança) são suficientes, o processo de disponibilização de informações e atividades de qualificação devem ser constantes para que a ferramenta disponibilizada seja aplicada de forma sábia e eficaz.

As versões atualizadas também devem ser sempre objeto de ampla disponibilização aos empregados, em especial para aspectos que lhes afetam diretamente. Chamamos aqui especial atenção para com as descrições de cargos/funções, pois estas estarão em constante mudança frente à dinâmica dos trabalhos realizados, portanto toda alteração deve refletir nas descrições de atribuições e/ou perfis dos cargos, e estes devem ser atualizados e disponibilizados aos seus ocupantes.

CONCLUSÃO

Como dito, não é intenção do presente documento exaurir a temática da implantação e manutenção do PCCS, mas sim chamar atenção do leitor para etapas fundamentais que precisam ser cumpridas, de forma a contribuir para elaboração de projetos de trabalho mais completos e aptos a produzir os efeitos esperados.

Sabemos que o desafio é grande, mas assim também é a recompensa pelo trabalho bem realizado.

ANEXOS

MODELO DE TERMO DE ADESÃO

(Adesão Individual)

Empregador:

CNPJ:

Empregado:

RG:

Matricula:

Admissão: __/__/__

Cargo/Função atual:

Qualificação:

Novo Cargo/Função:

Qualificação:

Solicito meu enquadramento junto ao novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários de (qualificação da empresa). Nesta oportunidade declaro que:

- Exerço meu direito de opção como livre manifestação de minha vontade.
- Tenho pleno conhecimento das normas constantes do novo Plano, estando ciente de que passarão a reger minha relação trabalhista com a (qualificação da empresa).
- Concordo com a condição de que, após a aceitação de (qualificação da empresa) de minha opção, não haverá retorno a atual condição funcional em que me encontro.

Local de entrega:

Data: __/__/__

Nome do Funcionário (assinatura)

Manifestação da empregadora:

De acordo com a inclusão do empregado junto ao Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Local:

Data: __/__/__

Carimbo e assinatura da Diretoria

MODELO DE COMUNICADO

(Adesão Coletiva)

Saudações,

Vimos pelo presente, comunica-lo que com a aprovação em assembleia (comissão de representação dos empregados) por maioria absoluta dos empregados da (qualificação da empresa) do novo Plano de Cargos e Salários – PCS, estamos realizando as adequações pertinentes das nomenclaturas dos cargos e funções existentes.

Desta forma, seu enquadramento junto ao PCS na versão 1.0 será conforme os dados abaixo:

Empregador: _____ CNPJ: _____
Empregado: _____
Cadastro: _____
Cargo/Função atual: _____
Novo Cargo: _____
Novo Função: _____

As descrições detalhadas as atribuições e requisitos dos cargos e funções serão entregues pelos gestores das áreas diretamente aos empregados.

Local de entrega:

Data: ___/___/_____

Nome do Funcionário (assinatura)

Att.

Carimbo e assinatura da Diretoria

**Acesse nosso site e descubra mais
cursos e conteúdos, assine nossa
newsletter, será um prazer fazer
contato com VOCÊ!**

PERFIX