

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – UM DIFERENCIAL
PARA ATRAIR E RETER OS MELHORES PROFISSIONAIS**

**ALESSANDRA SOARES DA SILVA
ANDREIA RODRIGUES GOMES
THATYANE GLERIA FELIX**

**ANÁPOLIS
2013**

**ALESSANDRA SOARES DA SILVA
ANDREIA RODRIGUES GOMES
THATYANE GLERIA FELIX**

**ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – UM DIFERENCIAL PARA
ATRAIR E RETER OS MELHORES PROFISSIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como exigência para obtenção do título de Especialista sob orientação da Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2013

**ALESSANDRA SOARES DA SILVA
ANDREIA RODRIGUES GOMES
THATYANE GLERIA FELIX**

**ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS – UM DIFERENCIAL PARA
ATRAIR E RETER OS MELHORES PROFISSIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, ____/____/2013.

APROVADO EM ____/____/____

NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Profª. Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Profª. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Avaliadora

Profª. Drª. Elaine Abrahão Amaral
Avaliadora

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”

Chico Xavier

RESUMO

Este estudo teve como objetivo fornecer informações dentro do contexto da Administração de Cargos e Salários. Inseridas no mundo globalizado e competitivo, as empresas precisam se empenhar para manter e contratar pessoas capazes de agregar valor a organização. Diante desse cenário, torna-se essencial adequar às estratégias da empresa alguns objetivos como melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e ainda aumentar a produtividade geral. E isso apenas será possível se a organização criar mecanismos que valorizem seus funcionários. Pensando assim, uma estrutura salarial adequada pode ser o diferencial. Mostrar ao colaborador que a empresa reconhece e valoriza seu trabalho é primordial, pois isso pode ser um atrativo no mundo organizacional. Este trabalho busca abordar a importância da administração de cargos e salários, seus conceitos e diferenças, assim como remuneração e benefícios. Para isso, embasaram-se em pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos de fontes como os sites da Fundação Getúlio Vargas e revista científica Scielo, que proporcionou uma ampla visão da importância de se implantar um sistema de cargos e salários. Essa pesquisa foi pautada desde a forma tradicional de remunerar até os dias atuais com a remuneração estratégica. Portanto, oferecer uma remuneração diferenciada pode ser uma ferramenta eficaz para atrair e reter bons profissionais. Enfim, acredita-se que por meio da pesquisa bibliográfica realizada, o objetivo deste trabalho aqui desenvolvido foi atingido.

Palavras-chave: Benefícios. Cargos e Salários. Remuneração.

ABSTRACT

This study aimed to provide information in the context of administration of positions and payments. Inserted in the globalized and competitive world, companies need to engage to keep and to contract capable people to add worth to the organization. Facing this scene, becomes essential to adjust to the company's strategies some targets like to improve the life quality of employees, reduce turnover and absenteeism and further increase the general productivity. And this will only be possible if the organization to create mechanisms that value their employees. Thinking this way, an appropriate wage structure can be the differential. Show to the employee that the company recognizes and appreciates their job is essential, as this can be an attractive in the organizational world. This work seeks to approach the importance of managements jobs and wages, its concepts and differences, as well as compensation and benefits. For this, it is based an literature searches in books, scientific articles from sources such as Getulio Vargas foundation and scientific magazine Scielo, that gives a wide viem of the importance of implementing a system of jobs and wages. This research was based from the traditional way of payment until nowadays with strategic compensation. So, to offer a differentiated remuneration can be an effective tool to attract and retain good employees. At last, believes that through bibliographic research, the purpose of this work was developed here is achieved.

Keyword: Benefits. Jobs and wages. Payment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
METODOLOGIA.....	08
REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
1. ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	09
1.1 Cargo.....	10
1.1.1 Descrição de cargo.....	11
1.1.2 Análise de cargo.....	12
2. AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.....	14
2.1 Método de escalonamento simples.....	15
2.2 Categorias predeterminadas.....	16
2.3 Comparação por fatores.....	16
2.4 Método de avaliação por pontos.....	18
3. CONCEITO E DIFERENÇA DE REMUNERAÇÃO E SALÁRIO.....	21
3.1 Sistemas de remuneração.....	23
3.2 Remuneração estratégica.....	24
3.2.1 Etapas para implantação de um sistema de remuneração estratégica.....	26
4. BENEFÍCIOS.....	28
4.1 Tipos de benefícios.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial hoje está cada vez mais exigente e rigoroso. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão obsoletos. Diante desse inevitável cenário, as organizações que querem sobreviver são obrigadas a fazer mudanças constantes e se adaptarem aos novos tempos na busca contínua da eficiência.

Com tudo isso, não adianta mudar apenas investindo em tecnologia, pois quem vai operar as máquinas, dar sugestões de melhorias, atender o cliente, criar um produto melhor, dentre muitas outras coisas, são as pessoas e, portanto, para que a empresa se torne competitiva e eficiente necessita do indivíduo que precisa ser valorizado dentro e fora da empresa.

Acredita-se que para acontecer essa valorização a empresa deve, a princípio, formular um plano de remuneração adequado para criar no colaborador um sentimento de equidade com os demais empregados, uma motivação e expectativa de futuro porque sabe sua posição atual na empresa e o que necessita desenvolver de competência para alcançar um cargo superior. Gerado esse equilíbrio interno e externo de remuneração, certamente a satisfação e também a motivação dos funcionários serão incrementados e isso poderá trazer reflexos positivos na qualidade e produtividade da organização.

Diante do exposto, essa pesquisa possui como tema a administração de cargos e salários e como questão problemática: A Administração de Cargos e Salários se constitui em um diferencial para atrair e reter os melhores profissionais?

Com intuito de adquirir e arraigar conhecimentos, esse tema foi intensamente explorado através de pesquisas bibliográficas.

Essa pesquisa tornou-se importante ainda no sentido de fornecer aos gestores de recursos humanos subsídios na busca de geradores de estímulos que proporcionem maior eficiência e comprometimento, harmonizando os interesses da empresa com os interesses de crescimento e qualidade de vida dos colaboradores.

METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente trabalho foi realizado através de uma pesquisa exploratória baseada em levantamentos bibliográficos, com intuito de adquirir e aprofundar o conhecimento sobre o tema relacionado.

Para Mattar (1999, p. 80), a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. O autor acrescenta ainda, que é apropriada para os estágios de investigação em que o pesquisador não possui familiaridade com o fenômeno ou não o conhece de modo suficiente.

Este estudo foi desenvolvido com o auxílio de livros e artigos científicos que abrangem os assuntos conceituados no trabalho.

Foram explorados, por este método, a administração de cargos e salários, seus conceitos e diferenças, assim como remuneração e benefícios.

Alguns livros dos autores Idalberto Chiavenato, Francisco Lacombe e Benedito Pontes, publicados entre os anos de 2004 e 2011, foram amplamente pesquisados e por vezes bastante citados no decorrer do trabalho.

Outros autores e também artigos científicos de fontes como os sites da Fundação Getúlio Vargas e Revista Científica Scielo também foram estudados para que possibilitassem um melhor entendimento e direcionamento sobre o tema, facilitando na construção da monografia.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Em tempos de grande competitividade entre as empresas, pela busca de profissionais capacitados e com conhecimentos diferenciados, pode ser importante para a organização possuir um planejamento de cargos e salários definido, assim como uma política de gestão de pessoas estabelecida, para além de contratar o potencial humano, retê-lo à empresa.

Pela definição de cargos e salários nas empresas, acredita-se ser possível estabelecer uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, assim como é possível também subsidiar o desenvolvimento de carreiras.

Seguindo esse raciocínio, pode-se dizer ainda que as organizações estão se preocupando em adotar um eficiente e adequado plano de cargos e salários para auxiliar suas estratégias, objetivando claramente melhorar sua competitividade dentro do atual cenário cada vez mais globalizado.

Conforme Ribeiro (2005), administração de cargos e salários nada mais é que estabelecer uma estrutura salarial baseada no valor relativo de cada cargo, permitindo assim a competição no mercado de salários.

Segundo Chiavenato (2006, p.302):

“Administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e manter estruturas de salários equitativos e justos com relação: a) aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se pois, ao equilíbrio interno desses salários; b) aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se pois, ao equilíbrio externo dos salários”.

Batista (2009) comenta que a administração de cargos e salários tem sido um tema bastante discutido nas organizações, pois é por meio dele que é realizado um equilíbrio entre os interesses do empregador com as necessidades dos empregados, na tentativa de fazer uma remuneração justa a cada cargo e se tornar um diferencial no mercado de trabalho.

Diante do exposto, é possível dizer ainda que a falta de conhecimentos de um programa de administração de cargos e salários pode causar prejuízos à

empresa quando não é tomada uma decisão justa em relação a remuneração de um subordinado, ocorrendo insatisfações e desgastes desnecessários.

Utilizar de transparência e objetividade, principalmente no que diz respeito à remuneração, certamente é uma das melhores opções para garantir a produtividade e o crescimento de uma organização. Havendo o crescimento da organização, sendo esta séria, comprometida e com visão de futuro, acredita-se que o colaborador será beneficiado de alguma maneira. E isso pode ocorrer em forma de benefícios cada vez melhores que trará, conseqüentemente, melhorias na sua qualidade de vida.

Dessa forma, a implantação de um bom sistema de administração de cargos e salários é de suma importância para que a empresa consiga reter seus bons profissionais, atrair novos e conseqüentemente prosperar dentro da atual realidade global.

Conforme descrito acima, é possível dizer que tudo o que se refere a remuneração é bastante sensível e merece atenção especial dentro de qualquer organização. E um dos componentes básicos da remuneração é o cargo.

1.1. Cargo

Gil (2009), explica que numa estrutura organizacional um conjunto de funções definidas forma um cargo.

Já Marras (2009), comenta que cargo é o agrupamento de funções similares, onde serão estudados todos os detalhes de cada função para serem registradas as características exigidas por cada cargo para obtenção de resultados.

De acordo com Lacombe (2005, p.152):

“cargo é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum. Torna-se, assim, possível elaborar uma descrição genérica, que inclua essas responsabilidades comuns e caracterize o cargo.”

Segundo Chiavenato (2006), o conceito de cargo está associado as noções de tarefa, atribuição e de função, a saber:

a) TAREFA: é a atividade desenvolvida por um ocupante de um cargo (horista ou operário), de forma individualizada. Geralmente é uma atividade atribuída a cargos simples e repetitivos.

b) **ATRIBUIÇÃO**: refere-se a atividade mais sofisticada desempenhada por um ocupante de um cargo (mensalista ou funcionário), é uma tarefa mais mental e menos braçal.

c) **FUNÇÃO**: é o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de maneira sistemática e reiteradas por um ocupante de cargo, ela pode ser exercida por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. (CHIAVENATO, 2006).

Conclui-se portanto que cargo é o nome dado a posição que uma pessoa ocupa dentro de uma empresa. Essa definição se faz importante para que cada ocupante de um cargo saiba exatamente quais suas funções a desempenhar dentro do ambiente de trabalho.

É importante também essa definição de cargo para entender as formas como este se desenvolve, quando se desenvolve e o motivo pelo qual se desenvolve.

Nesse sentido, para a administração de cargos e salários, entende-se ser importante a definição clara e objetiva de cargo para que não haja interpretações errôneas e até mesmo inexistentes dificultando seu entendimento e desenvolvimento dentro do contexto organizacional.

Visando realizar um programa de cargos e salários é necessário descrever os cargos para sua melhor compreensão.

1.1.1. Descrição de cargo

Segundo Lacombe (2005), a descrição de cargo abrange todas as atividades incluídas no cargo, ou seja, suas especificações, o período dessas atividades, as qualificações dos ocupantes e as características pessoais do ocupante do cargo.

Para Gil (2009), descrição de cargo é a colocação de forma ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo.

Segundo Marras (2009, p. 97):

“Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando os registros dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.”

Já Chiavenato (2006), explica que a descrição de cargo nada mais é que o levantamento das atribuições ou tarefas de um cargo que o tornam diferentes dos outros cargos, assim como, o que o ocupante desse cargo faz, quando faz, como faz e por que faz.

Observa-se que para definir um cargo é preciso estudá-lo e descrevê-lo obedecendo a todas as suas especificações de modo que o mesmo atenda as necessidades da organização.

É possível dizer ainda que a descrição de cargos é de fundamental importância para uma organização, pois possibilita conhecer efetivamente os cargos, bem como padroniza a realização das atividades e ainda contribui para decidir a forma de remuneração.

Conforme descrito acima, saber o que o ocupante do cargo faz e por que faz oferece benefícios tanto para o empregador quanto para o empregado, uma vez que determina o exercício da função desse último, que não assume excessivas responsabilidades ou responsabilidades que lhe exijam competências que não apresenta o que favorece seu desempenho geral.

A definição do cargo e sua descrição são etapas fundamentais para a próxima fase que é a análise de cargos.

1.1.2. Análise de Cargo

Conforme Gil (2009), análise de cargo consiste em pesquisar e coletar dados acerca de tarefas e atribuições de um cargo.

Já Marras (2009), comenta que a análise de cargo está ligada ao sistema de avaliação e deve fornecer respostas através de levantamentos de dados para composição do perfil de cada cargo.

De acordo com Chiavenato (2006), a análise de cargo tem como principal objetivo especificar os requisitos qualitativos, as responsabilidades e as condições exigidas pelo cargo, para que se possa desempenhá-lo adequadamente.

Ainda de acordo com Chiavenato (2006), os requisitos qualitativos para a análise de cargos se referem a quatro áreas:

a) Requisitos mentais: refere-se à instrução essencial, experiência anterior essencial, adaptabilidade ao cargo, iniciativa necessária e aptidões necessárias;

b) Requisitos físicos: refere-se à energia e ao esforço físico e mental exigidos pelo cargo como: esforço físico, concentração visual, destreza e habilidade e compleição física necessária;

c) Responsabilidades envolvidas: engloba todas as responsabilidades da pessoa com relação ao cargo e a organização: supervisão pessoal; material, ferramenta ou equipamentos; dinheiro, títulos ou documentos; contatos internos ou externos; informações confidenciais;

d) Condições de trabalho: refere-se ao ambiente de trabalho e os riscos. (CHIAVENATO, 2006).

Dessa forma, a organização poderá analisar os requisitos qualitativos e escolher qual o melhor método de descrição e análise de cargos, adaptando-os às necessidades e objetivos da empresa.

Os métodos de descrição e análise de cargos são quatro, segundo Chiavenato (2006):

1. Observação direta;
2. Questionário;
3. Método de entrevista;
4. Métodos Mistos.

É possível observar que são métodos simples mas que podem exigir bastante atenção e dedicação do analista de cargo para que os resultados obtidos possam ser realmente úteis e utilizados de maneira eficaz.

Percebe-se ainda que, através dos métodos de descrição e análise de cargo, a organização tem melhores condições de avaliar o funcionário e verificar se ele possui os requisitos necessários exigidos pelo cargo, para que o mesmo possa desempenhar melhor suas funções. É possível ainda providenciar treinamentos específicos, o que pode acarretar no aumento da produtividade e lucratividade, aumento da motivação, diminuição do absenteísmo e redução da rotatividade.

Para a administração de cargos e salários, a descrição e análise de cargos são essenciais. Através desses processos é possível identificar todas as diferenças e exigências de cada cargo, facilitando dessa forma a distribuição e/ou definição correta e coerente dos salários de uma organização.

2. AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

Gil (2009) comenta que a avaliação de cargos é uma forma de a empresa classificar os cargos de acordo com a sua ordem de importância.

Segundo Marras (2009), a avaliação de cargo trata-se de um trabalho matemático e de julgamento, onde após cada cargo ser estudado utilizam-se metodologias para obtenção de resultados finais.

Chiavenato (2006) comenta que a avaliação de cargos é uma ferramenta muito complexa e que exige uma profunda análise e descrição de cargos que lhe servem de base de dados para que assim, a avaliação de cargos não se torne um processo subjetivo na forma de determinar quanto se deve remunerar cada posição.

Percebe-se que para fazer uma avaliação de cargo é preciso um estudo minucioso de cada cargo, de forma que haja uma classificação de acordo com a importância de cada um.

Segundo Chiavenato (2006), a avaliação de cargos procura analisar e comparar os cargos e colocá-los em uma ordem de classes, para serem usados como base para um sistema de remuneração. Tem como objetivo a obtenção de dados do ponto de vista interno relativo a cada cargo onde serão analisadas as diferenças entre os cargos de modo quantitativo e qualitativo.

Para Ribeiro (2005), a avaliação de cargo é uma forma de a organização estabelecer a importância absoluta e relativa de cada cargo, para depois definir os salários a serem pagos.

Nota-se que os salários são definidos a partir da importância de cada cargo, por isso é necessário que se faça uma avaliação bastante criteriosa buscando a partir das informações obtidas a implementação do plano de cargos e salários.

Chiavenato (2006) comenta ainda que a avaliação de cargos busca informações na descrição e análise de cargos comparando-os e depois se passa aos métodos de avaliação de cargos que são quatro principais: escalonamento, categorias predeterminadas, comparação por fatores e avaliação por pontos.

Como se pode observar, existem vários métodos de avaliação de cargos. Então, após a organização fazer uma análise dos cargos ela procura escolher o método que melhor se enquadre às suas metas e objetivos e aos dados obtidos com o método escolhido. Esses dados, após serem analisados, servirão de base para um sistema de remuneração, pois através das informações adquiridas a organização

pode estabelecer uma estrutura salarial que seja um diferencial para atrair e reter bons profissionais.

2.1. Método de escalonamento simples

Conforme Ribeiro (2005), o método de escalonamento simples consiste em classificar os cargos, segundo o critério de sua contribuição em relação aos resultados da organização, definindo assim, o mais importante e o menos importante.

Percebe-se que neste método o cargo que oferece maior contribuição à organização é considerado mais importante e o que oferece menos contribuição é avaliado como menos importante.

Segundo Gil (2009), no método de escalonamento simples o avaliador fará uma ordenação dos cargos de acordo com sua importância ou seu valor, do mais alto ao mais baixo.

Verifica-se que esse método não apresenta reais diferenças que existem em cada cargo, mas de uma maneira geral, indica que um cargo é mais importante que outro.

Segundo Chiavenato (2006), é um método por comparação, ou seja, coloca-se em comparação cargo a cargo, não exige muitos detalhes na análise de cargos, é rápido e tem baixo custo.

Ainda segundo Chiavenato (2006), primeiro busca informação na descrição e análise de cargos que deve ser montada e ajustada ao critério que se quer adotar. Após a definição do critério de comparação, definem-se os limites superior (LS) e inferior (LI), que deverão indicar o cargo mais complexo e menos complexo na organização. Feito isso, faz-se a comparação de todos os cargos com o critério escolhido e o seu escalonamento em relação ao critério.

Observa-se que esse é um método bastante simples, onde são comparados cargo a cargo, fazendo-se assim uma separação entre o cargo mais complexo e o menos complexo. Porém, apresenta certa limitação, pois se baseia somente na contribuição que cada cargo oferece a organização. Ter como parâmetro somente os cargos considerados como mais importantes e menos importantes para se definir salários a serem pagos, faz com que o método se torne subjetivo, porque apresenta limitações quanto à análise dos cargos.

2.2. Categorias predeterminadas

Para Ribeiro (2005), esse método exige que o avaliador tenha profundo conhecimento da organização e de todos os cargos a serem avaliados, uma vez que esses cargos serão colocados em evidência para se estabelecer os diferentes níveis de complexidade das atribuições, deveres e responsabilidades, classificando-os em ordem de importância para depois se confeccionar a escala de avaliação.

Nota-se que nesse método todos os cargos são avaliados e colocados em ordem de importância para a empresa, dessa forma a organização consegue visualizar cada um na sua particularidade.

Segundo Gil (2009, p.185) “esse método consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização”.

Já Chiavenato (2006), os cargos devem ser separados em categorias predeterminadas, geralmente são três: cargos não qualificados, cargos qualificados e cargos especializados. Depois se aplica o método de escalonamento simples a cada um deles. Após a aplicação do método observa-se que cada categoria predeterminada apresenta seu limite inferior e superior e pode ter superposição entre eles, o que pode fazer com que os salários dos limites inferiores da categoria mais avançada sejam menores que os salários dos limites superiores da categoria anterior.

Observa-se que esse método adota alguns critérios de avaliação que o tornam mais objetivo, porém, para ser eficaz exige que o avaliador conheça bem a empresa e seus respectivos cargos, pois é através dos dados adquiridos que a empresa traçará sua estrutura salarial e num mercado tão exigente e competitivo como hoje isso pode ser um diferencial.

2.3 Comparação de fatores

Conforme Gil (2009), esse método baseia-se no confronto de cargo com cargo, onde serão avaliados vários fatores segundo seu grau de importância.

Verifica-se que esse método é mais complexo devido esse confronto de cargo com cargo, pois cada cargo tem sua particularidade.

Já Ribeiro (2005), explica que nesse método são escolhidos os cargos-chave, que depois serão comparados fator por fator com os demais cargos.

Segundo Chiavenato (2006), os cargos são comparados pelos fatores de avaliação de cargos e tem várias fases:

a) Informação a respeito dos cargos: analisam-se os cargos a serem avaliados para desenvolver as especificações em termos de fatores de avaliação;

b) Escolha dos fatores de avaliação. São utilizados cinco fatores de avaliação:

- ✓ Requisitos mentais
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Habilidades requeridas
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Condições de trabalho

c) Seleção dos cargos de referência: são cargos com maior número de valores de avaliação e que serão comparados com outros cargos da organização. Geralmente escolhe-se entre 15 e 25 de cargos de referência que servirão de apoio para a avaliação;

d) Avaliação dos cargos de referência: os cargos de referência escolhidos serão escalonados um por um através de cada um dos cinco fatores de avaliação, por meio da função da descrição e das especificações dos cargos. Após esse escalonamento é processado uma tabela que indicará a posição de cada cargo de referência nos cinco fatores de avaliação;

e) Distribuição de pesos salariais para os fatores de avaliação: se pega o salário atual de cada cargo de referência e divide-o entre os cinco fatores de avaliação. A partir daí, os fatores de avaliação serão alinhados em função dos salários atribuídos a cada um e cada fator passa a ter um valor em dinheiro, ou seja, em reais;

f) Construção da escala de comparação de cargos: após as etapas de identificação dos cargos de referência e sua avaliação por meio dos fatores de avaliação, confecciona-se a escala de comparação de cargos;

g) Utilização da escala de comparação de cargos: através da escala de comparação, avaliam-se os demais cargos da organização, fator por fator. (CHIAVENATO, 2006).

Nota-se que esse método é um pouco mais complexo, pois se leva em consideração o salário atual de cada cargo e utiliza-se dos cinco fatores de avaliação para ser aplicado. Neste caso, toda a estrutura salarial da empresa é avaliada e passa-se a uma nova estrutura salarial, o que pode ser considerado um diferencial para a empresa. É preciso experiência por parte do avaliador na hora da aplicação desse método.

2.4. Método de avaliação por pontos

Segundo Chiavenato (2006), é o método de avaliação mais utilizado, emprega-se uma técnica analítica onde os cargos são comparados por meio dos fatores de avaliação com valores em pontos e uma técnica quantitativa, em que são atribuídos valores numéricos para cada aspecto do cargo e a partir daí um valor total é obtido para cada cargo pela soma dos valores numéricos obtidos.

Segundo Gil (2009, p.188): “é o método mais utilizado nas empresas brasileiras. Consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos”.

Já Ribeiro (2005), define como o método mais complexo, começando pela escolha dos cargos-chave e com a seleção dos fatores e depois obedecendo a vários critérios que serão analisados.

Observa-se que esse método é o mais utilizado pelas organizações, porém tem maior complexidade devido à técnica e os critérios utilizados para sua avaliação. Na implantação de um sistema de cargos e salários fará com que a organização conheça todas as especificações de cada cargo.

Ainda segundo Chiavenato (2006), existem algumas etapas que devem ser observadas, seguem:

- a) Elaboração das descrições e análises dos cargos a serem avaliados;
- b) Escolha dos fatores de avaliação. Selecionam-se alguns fatores que permitam a comparação e avaliação de todos os cargos, esses fatores deverão conter duas características: universalidade (estarem presentes em todos os cargos a serem avaliados) e variabilidade (apresentar diferentes valores em cada cargo);

c) Definição dos fatores de avaliação. Para poder funcionar como um instrumento acurado de medida dos cargos cada fator de avaliação deve ter um significado preciso;

Nota-se que o autor descreve cada uma das etapas acima dando ênfase a fatores que estejam presentes em todos os cargos, pois são estes fatores que permitem a organização, através da comparação, avaliar o valor de cada um. Depois desse processo, Chiavenato (2006) apresenta as próximas etapas.

d) Graduação dos fatores de avaliação. Deve-se desdobrar cada fator de variação em graus de variação. São utilizados, geralmente, de quatro a seis graus para cada fator, para que assim possam apresentar seus possíveis valores. Para que ocorra o sucesso da avaliação de cargos é preciso a construção do instrumento de medidas;

e) Ponderação dos fatores de avaliação. Atribui-se a cada fator o seu peso relativo nas comparações entre os cargos. Essa ponderação é feita por meio de porcentagens do valor global. Por isso, a soma da participação dos fatores de avaliação deve ser igual a 100 (cem) no seu conjunto;

Chiavenato fala aqui da importância da construção do instrumento de medidas para que se possa atribuir a cada fator seu peso e a partir daí passe-se a atribuição de pontos aos graus dos fatores de avaliação.

f) Atribuição de pontos aos graus dos fatores de avaliação. Através da ponderação dos fatores estabelece-se a base para a armação de escala de pontos para cada fator. O grau A é geralmente igual ao valor da ponderação. Os demais graus (B, C, D etc.), são definidos com base em uma progressão arbitrária, que pode ser aritmética, geométrica ou mista. (CHIAVENATO, 2006).

Nesse momento, confecciona-se o manual de avaliação de cargos que deve conter todos os fatores de avaliação definidos, seus graus de variação e respectivos pontos.

Verifica-se que para seguir cada uma das etapas citadas anteriormente é preciso que o avaliador tenha bastante conhecimento da organização, dos cargos e do método de avaliação por pontos, pois esse método é bastante criterioso.

Chiavenato (2006), explica que a próxima etapa é atribuir pontos a cada cargo, de acordo com os fatores de avaliação. Para isso, utiliza-se uma tabela de dupla entrada para atribuir a cada cargo o valor em pontos de cada fator. Soma-se o

número de pontos as duas colunas da direita e coloca-se ao lado o salário pago atualmente dos ocupantes dos cargos.

A partir daí, pode-se adotar duas alternativas:

- a primeira é plotar um gráfico de distribuição das frequências de pontos (variável x) e de salários (variável Y), para estabelecer a correlação entre elas.

- a segunda alternativa seria pegar as duas últimas colunas da direita da tabela de dupla entrada para avaliação de cargos e aplicar o método dos mínimos quadrados.

Para gerar uma parábola (curva salarial), utiliza-se a equação: $yc=a+bc+cx^2$, em que yc é o salário corrigido. Para se obter uma reta salarial, o método dos mínimos quadrados utiliza a equação $yc=a+bx$.

Nas duas equações a , b e c representam os parâmetros e x e yc as variáveis dos cargos avaliados, respectivamente, os pontos e os salários pagos. Dessa maneira enquanto as classes de cargos são todas exclusivas (um cargo só pertence a uma única classe de pontos), as faixas salariais se sobrepõem, de forma que os salários de uma faixa podem ser iguais aos de outras mais elevadas ou menos elevadas. (CHIAVENATO, 2006).

Percebe-se que esse método é bastante criterioso e a maioria dos autores afirmam que tem elevado custo para organização, porém é o mais utilizado devido a sua objetividade e precisão. Dessa forma, espera-se que após a aplicação desse método tão complexo e rico em informações, a organização se torne um diferencial no mercado com a implantação de uma estrutura salarial capaz de atrair e reter bons profissionais, demonstrando assim que reconhece a importância do trabalho desempenhado por cada colaborador.

3. CONCEITO E DIFERENÇA DE REMUNERAÇÃO E SALÁRIO

Segundo Chiavenato (2004), remuneração é a forma de contraprestação de serviços do empregado ao empregador, ao recebimento de uma recompensa fixa ou variável, de modo a satisfazer suas necessidades básicas, seja em dinheiro ou em utilidades. As empresas estão voltadas para investir em recompensas para os funcionários onde estes devolvem através de seus esforços, dedicação e habilidades, daí surge o conceito de remuneração.

De acordo com Pontes (2011), a remuneração em uma empresa, consiste em beneficiar o empregado pelo seu trabalho, onde a relação entre ambas possibilite a realização profissional e organizacional. Pode ser através de incentivos e prêmios.

Percebe-se que remuneração é um processo de várias formas de pagamentos ou de recompensas que os colaboradores recebem pelo seu trabalho. Ela é um retorno financeiro que os funcionários recebem pela sua relação de emprego com a organização.

É possível dizer ainda que, como atrativo para motivar e reter colaboradores, a decisão sobre a remuneração adequada varia de organização para organização, que deverá alinhá-la às suas estratégias e objetivos.

Falar em remuneração sem falar em salário é no mínimo incoerente. Portanto, é importante conhecer algumas definições sobre salário.

Pontes (2011) afirma que o salário é uma demonstração clara e objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu colaborador. Por este motivo, ele deve ser justo conforme a função desempenhada.

Chiavenato (2004) define vários aspectos de salário: primeiro é o pagamento de um trabalho; segundo, constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização e por último, coloca a pessoa em uma hierarquia dentro da organização.

Oliveira (2007, p. 413) define salário da seguinte maneira: “é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso”.

Portanto, salário se torna o valor que é pago a determinada pessoa pelo trabalho que exerce. O sucesso dessa tarefa é primordial, pois é por meio de seu

empenho que o colaborador consegue almejar grandes realizações. Inclusive, isso poderá servir como algo motivador para que a pessoa execute a sua função com mais qualidade.

Ainda conforme Chiavenato (1999), existem três tipos de salário:

- Salário por unidade de tempo, que é pago, conforme a própria descrição diz, de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da empresa, ou seja, hora, semana, mês. Ainda chamados de mensalistas.
- Salário por resultado, refere-se ao número de peças produzidas. Envolve comissões ou percentagens. Diz respeito a produtividade alcançada.
- Salário por tarefa, que é a união dos dois tipos anteriores, ou seja, o empregado sujeita-se a uma jornada de trabalho e o salário é determinado pela quantidade produzida.

Percebe-se que o salário por unidade de tempo é o mais adotado nas organizações. Porém todos esses tipos estão diretamente ligados ao desempenho das atividades, sendo que o salário por resultado motiva pelo fato que quanto maior a produção, maior será sua recompensa.

De maneira sucinta, conclui-se portanto, que o salário é a maneira pela qual o empregador retribui seus empregados pelas tarefas a eles atribuídas. E essa retribuição deverá ser justa conforme a função a fim de evitar descontentamentos e como consequência, uma produção aquém do esperado.

Tendo apresentado as definições de remuneração e salário, será exposto a seguir algumas de suas diferenças essenciais.

Segundo Chiavenato (2004), o salário é o pagamento em dinheiro para uma pessoa pelos serviços prestados, é a maneira de recompensar o outro pelo seu esforço dentro da empresa. Já a remuneração é tudo aquilo que está ligado com o pagamento do empregado, é um conjunto de recompensas que está ligado a suas atividades.

De acordo com Fidelis (2008), o salário é um preço acordado entre o empregado e a organização na hora da contratação de acordo com a rotina a ser desempenhada na empresa. A remuneração é a soma de todos os benefícios pagos pela organização além do salário contratual.

Para Chiavenato (2009), o trabalho pode ser considerado uma ponte que liga o esforço humano ao salário. As pessoas aplicam seu tempo e esforço e, em

troca, esperam receber dinheiro. Os salários representam o resultado da sua dedicação. A remuneração constitui tudo quanto o funcionário ganha, assim a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário. Sendo considerado o salário espécie e remuneração gênero.

Observa-se que o salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho, já a remuneração é a totalidade dos ganhos do empregado pagos pelo empregador.

Essa distinção se faz necessária para evitar dúvidas e possíveis interpretações errôneas, principalmente por parte do colaborador, para que este saiba exatamente o que compreenderá ou não seus rendimentos totais.

Para a administração de cargos e salários, torna-se importante a ausência de dúvidas no que concerne a remuneração do colaborador. Atrair e reter os melhores profissionais exige atenção e cuidados que garantam a sustentação dos objetivos da organização.

3.1. Sistemas de remuneração

Para Chiavenato (2009), o sistema de remuneração é a forma de atender as particularidades da empresa. Onde há projetos voltados para a equipe e outros projetos individuais.

Segundo Lacombe (2005), para conquistar boa eficiência torna-se fundamental um bom planejamento e uma boa administração do sistema de remuneração. São ferramentas indispensáveis para atrair e reter bons profissionais e motivá-los ao trabalho em equipe.

Percebe-se que as organizações requerem uma combinação de esforço humano, agilidade, habilidade para alcançar o objetivo desejado. As pessoas trabalham nas empresas com intuito de se dedicarem ao trabalho e alcançar as metas impostas pelas organizações desde que isso lhes traga algum retorno pelo seu esforço.

3.2 Remuneração estratégica

Segundo Wood e Picarelli (2009), remuneração estratégica vem sendo adotada pelas organizações a fim de aumentar o vínculo entre a empresa e o funcionário. Trazendo assim mais responsabilidades e bons resultados nos negócios levando em consideração o hoje e o amanhã, onde o indivíduo pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através da remuneração por resultados.

Conforme Pontes (2011), a remuneração estratégica são as diferentes formas de remunerar o indivíduo, podendo ser dividida em parte fixa e parte variável, onde essas remunerações devem fazer parte do planejamento da empresa. Para a organização a remuneração estratégica pode ser considerada como um bom negócio e não como despesa.

Observa-se que os objetivos da remuneração estratégica são: criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e a transformação do custo fixo em variável.

As várias formas de remuneração têm crescido devido a também crescente demanda por maneiras criativas de aumentar o elo entre colaboradores e organização. Entretanto, as formas básicas mantêm-se as mesmas.

Ainda segundo Wood e Picarelli (2009), as formas básicas de remuneração podem ser classificadas em oito grandes grupos:

1. Remuneração funcional ou por cargo: é determinada pela função e ajustada ao mercado. Um fator característico é o foco no cargo não na pessoa;

2. Salário indireto: engloba benefícios e outras vantagens. Sua principal característica é a flexibilidade;

3. Remuneração por habilidades ou remuneração por conhecimentos: nessa forma o foco é o indivíduo não o cargo/função.

4. Remuneração por competências: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada ao nível operacional, a remuneração por competência é mais apropriada aos demais níveis da organização;

5. Previdência complementar: tal complemento tem atraído a atenção de empresários e executivos. Certamente contribui para a maximização do compromisso de longo prazo entre funcionário e empresa;

6. Remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização;

7. Participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade e crescimento da empresa;

8. Alternativas criativas: prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. (WOOD; PICARELLI, 2009).

Percebe-se, portanto que remunerar de forma criativa é necessário, focando sempre nas necessidades e perfil do colaborador. Este certamente contribuirá de forma efetiva para o sucesso da empresa se entender que seu trabalho faz parte dos resultados da organização e que poderá ser beneficiado por isso.

Para Gil (2009), muitas empresas trocaram as formas tradicionais de remuneração por novas estruturas salariais, levando em consideração os princípios da administração moderna.

Ribeiro (2005) comenta que os sistemas de remuneração veem se modificando nos últimos anos e que uma das condições para que a empresa conquiste seus objetivos é a aplicação bem sucedida de uma boa política salarial, o que significa um investimento que deve contribuir para o sucesso da organização.

Já Lacombe (2005, p.160), explica:

“A tendência atual tem sido implantar programas que incentivem o desempenho e os resultados, isto é, sistemas que vinculem os resultados às metas e as estratégias da empresa, e isso não se consegue com sistema de remuneração funcional. Em consequência, a remuneração tem se tornado mais variável no passado recente, com aumento proporcional dos incentivos: gratificações, bônus, participação nos resultados e opção na compra de ações.”

Nota-se que as empresas estão deixando a maneira tradicional de remuneração e buscando uma nova estratégia para recompensar seus colaboradores numa tentativa de assim poder consolidar seus objetivos.

Com tudo isso, percebe-se que o grande desafio das companhias é mostrar a seus colaboradores que elas não só querem oferecer as melhores condições para o dia a dia no trabalho, mas também se preocupam com o bem estar e desenvolvimento dos profissionais. E isso não é feito através apenas de discursos motivacionais, mas com ações efetivas.

Cada empresa tem sua particularidade e, da melhor maneira possível, deve adequar seu sistema de remuneração às suas estratégias.

3.2.1 Etapas para implantação de um sistema de remuneração estratégica

Segundo França (2010), pode-se organizar a implantação de um sistema de remuneração estratégica em seis etapas distintas, a saber:

1. Diagnóstico da empresa: levantar informações essenciais à posição da organização, funcionamento do sistema de remuneração adotado, pontos fortes e fracos do sistema utilizado, compatibilidade entre a estratégia e o sistema utilizado, estilo gerencial, sistemas de apoio e estrutura da empresa, dificuldades e facilidades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais;

2. Direcionamento da empresa: saber aonde a empresa deseja chegar, quais as estratégias a serem utilizadas e os objetivos das mesmas, fatores cruciais de sucesso, características do estilo gerencial utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional;

3. Definição do modelo conceitual de remuneração: valorização das habilidades e competências ligadas às diversas funções, benefícios implantados e critérios para opções, determinação do mercado de referência, forma de comparação e diretrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas a salários, bem como os canais de comunicação para envio de comentários, dúvidas e reclamações;

4. Construção de um sistema de remuneração: avaliar o grau de compatibilidade entre a estratégia e o sistema a ser adotado, estilo gerencial e estrutura da empresa bem como a coerência entre o sistema de remuneração e demais sistemas de apoio. Também faz parte dessa etapa o levantamento de dificuldades e facilidades à realização da estratégia da empresa e mudança organizacional;

5. Implantação do sistema de remuneração estratégica: planejamento, preparação dos líderes, treinamento de facilitadores, comunicação e sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação;

6. Garantia da evolução contínua do sistema: conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica. (FRANÇA, 2010).

Percebe-se que o conhecimento profundo da organização e um excelente planejamento são fatores críticos de sucesso para a implantação de um sistema de remuneração estratégica. As etapas listadas anteriormente demonstram claramente essas necessidades. Acredita-se não ser possível conduzir um processo desse porte tendo apenas vontade ou somente porque o concorrente o adotou como estratégia de negócio.

Implantar um sistema de remuneração estratégica não é simples e fácil, mas certamente é essencial. O cenário global conduz forte e rapidamente a novas formas de remunerar. Permanecer remunerando apenas da maneira tradicional possivelmente não trará benefícios estratégicos para a organização. Acredita-se, portanto que, a remuneração estratégica envolve principalmente um grande diferencial para reter o capital intelectual e atrair novos, que estão cada vez mais dinâmicos e por que não dizer escassos. Estes profissionais tendem a valorizar e se empenharem continuamente onde percebe que estão sendo “enxergados” como parte do processo e responsáveis pelo crescimento e sucesso da organização. Não incentivá-los a busca constante por formas melhores e mais eficientes de trabalho é praticamente determinar sua estagnação profissional, o que provavelmente, acarretará sérios prejuízos para a empresa. E essa busca contínua talvez possa ser impulsionada através de um bom sistema de remuneração.

Dentro do contexto da remuneração estratégica, acredita-se que os benefícios são fundamentais. Pensando assim, este será descrito a seguir.

4. BENEFÍCIOS

Enquanto o salário representa a remuneração direta, em razão das tarefas inerentes a determinado cargo, os benefícios compõem a remuneração indireta. Benefícios são usados para incentivar e manter motivados os colaboradores e auxilia na busca por um ambiente de trabalho mais harmonioso, propício ao desenvolvimento e à produtividade. Dessa forma, podem ser usados para contribuir também para manter baixos os índices de absenteísmo e rotatividade.

Segundo Araújo e Garcia (2009, p.174): “benefícios são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização”.

Nesse contexto, percebe-se que o programa de benefícios visa atender os objetivos da organização na medida em que garante o atendimento das necessidades básicas de seus colaboradores, proporcionando-lhes uma qualidade de vida adequada.

É possível dizer ainda que, para a organização, os benefícios também trazem facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos.

Acredita-se que os benefícios sociais têm por finalidade ser um diferencial para a remuneração dos trabalhadores e de seus interesses em consonância com os da empresa, pois eles ajudam a garantir algumas das necessidades e urgências pessoais e profissionais. Não se trata de regalias proporcionadas a poucos e seletos grupos de trabalhadores, mas sim de vantagens reais disponibilizadas a todos na organização.

Segundo Lacombe (2007), os benefícios compõem a remuneração do trabalhador, sendo eles monetários ou não. Caso a remuneração seja objeto de comparação, tal comparação não deve considerar apenas o salário, mas também os benefícios. Ainda existem os benefícios obtidos pelo status, por reconhecimento, por conforto nas condições de trabalho e tudo que provoca satisfação aos trabalhadores de determinada organização.

Os benefícios conforme Chiavenato (2009) são planejados e lançados mão como uma ferramenta de auxílio aos empregados no exercício de suas funções e na sua vida fora do trabalho.

Estes benefícios, ainda segundo Chiavenato (2009), têm alguns aspectos que precisam ser considerados. São eles:

Aspectos legais: assim como toda e qualquer ação tomada dentro da empresa, deve ser respaldada pela lei, para que os auxílios dados às pessoas no exercício de suas funções não se tornem problemas para a empresa em ações trabalhistas por exemplo.

Atividades exercidas: são benefícios não igualitários, por vezes nem englobando todos os colaboradores da organização. Como é o caso da Participação nos Lucros e Resultados, que pode ser diferente, em razão da posição de cada pessoa na empresa e não necessariamente atinge todos os empregados.

Condições Internas da Organização: chamadas de benefícios supletivos, eles são proporcionados às pessoas independentemente de seu cargo, posição ou remuneração, como exemplo tem-se o refeitório, o transporte e a sala de jogos ou recreação.

Aspectos Sociais: denominados de benefícios recreativos, são atividades com foco no bem estar das pessoas, como confraternizações de fim de anos, ginástica laboral, academia, entre outros. (CHIAVENATO, 2009).

Portanto, observa-se que benefícios bem elaborados, de acordo com a necessidade de cada funcionário, só trazem retornos positivos à empresa.

Outro aspecto relevante é que os benefícios representam vantagens indiretas sobre a remuneração. Em muitos casos, são os benefícios que definem as melhores empresas para se trabalhar ou os melhores profissionais que exercem suas atividades nas mesmas.

4.1 Tipos de benefícios

Alguns tipos de benefícios são mencionados por Lacombe (2007). Há os benefícios sociais, que são benefícios impostos pela lei, os benefícios concedidos pela empresa, como fator de competitividade e tem o intuito de motivar e reter os colaboradores. Existe ainda uma modalidade de benefícios chamada, plano cafeteria, onde a empresa tem uma lista de benefícios e o trabalhador escolhe um ou mais, mas não todos, os quais se adéquem melhor a sua necessidade ou interesse.

A empresa que pretende oferecer qualquer benefício precisa estar preparada para as consequências que isso gera, pois conforme Lacombe (2007), após a concessão, é complicado retirar um benefício, haja vista que o

descontentamento proporcionado em função disso é muito grande. Logo, ele deve se preparar antes de iniciar este trabalho e deve estar ciente que com o passar do tempo, o pessoal passa a considerar o benefício uma obrigação da empresa, então, cria-se o anseio por novos benefícios.

Os benefícios devem ser bem divulgados na hora da entrevista, pois são pontos positivos para uma empresa que pretende contratar determinado profissional, e também deve ser bem divulgado aos funcionários, para que estes se mantenham satisfeitos, pois novamente segundo Lacombe (2007) as pessoas devem ser agradadas ou eliminadas do contexto organizacional, para que não causem danos por causa de suas insatisfações.

Conclui-se portanto, diante dos relatos feitos acima pelo autor citado, que salários associados a benefícios são utilizados para que as empresas se igualem as concorrentes mantendo assim seu capital humano/intelectual estável e sob controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como propósito demonstrar através de estudos bibliográficos que um bom, adequado e planejado sistema de remuneração pode ser, além de estratégico, um diferencial para atrair e reter os bons profissionais. E que pode haver harmonia entre os interesses da organização e do colaborador.

Toda e qualquer empresa para ser ou tornar-se visível não são necessários somente a estrutura da empresa, ótimos preços ou os produtos oferecidos, mas principalmente a ótima e correta administração dos colaboradores internos, onde na era da informação não são mais considerados como simples funcionários e sim como colaboradores que juntos proporcionam o crescimento e desenvolvimento da empresa. Contudo, é preciso dar destaque especial aos colaboradores e preocupar-se com suas necessidades, proporcionando alternativas e oferecendo oportunidades para o crescimento.

Observa-se que as necessidades humanas são satisfeitas na medida em que os seres humanos se sentem reconhecidos nos grupos sociais onde interagem. É neste contexto que a remuneração e os benefícios podem trazer vantagem competitiva, pois podem satisfazer e motivar os colaboradores. Um plano de cargos e salários bem estruturado auxilia a empresa na gestão de seus recursos humanos como um todo. A manutenção das pessoas é obtida a partir da motivação e de um bom clima organizacional criado, principalmente, pelo sentimento de justiça e equidade interna. Oferecer uma remuneração diferenciada pode ser uma ferramenta estratégica que contribuirá para o vínculo entre o colaborador e a empresa, trazendo comprometimento por parte do funcionário e melhores resultados para a organização.

Deste modo, baseado no que foi exposto, acredita-se que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados. No entanto, não teve a intenção de esgotar o tema que é bastante amplo e rico, mas sim de contribuir para nossas vidas acadêmicas e profissionais e de alguma forma para que os gestores de recursos humanos valorizem sua força de trabalho através de uma boa administração dos planos de cargos e salários, ficando o tema como sugestão para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATISTA, Francisco José. **Administração de cargos e salários: uma abordagem prática**. Anápolis: UEG, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 8ª Reimpressão.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006 – 3ª Reimpressão.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. rev. e atual. - São Paulo: Manole, 2009.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009 – 9ª Reimpressão.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração de recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PICARELLI Filho, Vicente e WOOD Júnior, Thomas. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2009 – 3ª Reimpressão.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.