

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS:
ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO
DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS PELO GESTOR DE
RECURSOS HUMANOS**

**HAYNE EURIKSOM GOMES SILVA
LUIZ CLÁUDIO EUGÊNIO**

**ANÁPOLIS-GO
2014**

**HAYNE EURIKSOM GOMES SILVA
LUIZ CLÁUDIO EUGÊNIO**

**PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS:
ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO
DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS PELO GESTOR DE
RECURSOS HUMANOS**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Professora Ma. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS-GO
2014

**HAYNE EURIKSOM GOMES SILVA
LUIZ CLÁUDIO EUGÊNIO**

**PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS:
ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO
DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS PELO GESTOR DE
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista

Anápolis-GO, 22 de Outubro de 2014.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Convidada

Prof. Me. Halan Bastos Lima
Convidado

PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS: ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS PELO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

HAYNE EURIKSOM GOMES SILVA¹
LUIZ CLÁUDIO EUGÊNIO²
MÁRCIA SUMIRE KUROI³

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo abordar os pontos relevantes que um gestor de pessoas deve observar por ocasião da implantação de um Plano de Cargos Salários e Benefícios. Foi utilizada pesquisa bibliográfica onde extraiu-se conhecimento de diversos estudos de renomados autores. É importante que o gestor de pessoas conheça as etapas para a implantação do projeto, uma vez que será ele o condutor das ações para implantação. Outro ponto fundamental é que tanto empregador como também empregado estejam bem informados a respeito do que se pretende implantar e de que forma implantar. Um Plano de Cargos, Salários e Benefícios estabelece parâmetros a serem seguidos, visando valorizar o conhecimento e experiência de cada indivíduo, atribuindo a isto uma recompensa justa e equitativa. Conclui-se que, um Plano de Cargos Salários, e Benefícios é uma ferramenta muito útil, porém pouco reconhecida e utilizada, talvez devido a sua complexidade, custo e dificuldade de implantação e gerenciamento.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Plano de Cargos Salários e Benefícios. Remuneração.

INTRODUÇÃO

Percebe-se, atualmente, que um dos grandes desafios do meio corporativo é trabalhar a retenção de talentos humanos. Em um mundo tão competitivo e de rápidas mudanças, para que as organizações se mantenham vivas e competitivas, não se pode tomar decisões baseadas apenas em boas experiências do passado. É necessário haver atrativos que possam proporcionar aos colaboradores a realização de suas conquistas e sonhos.

O anseio de toda organização é de poder contar com colaboradores que trabalhem satisfeitos e proporcionem bons resultados para a empresa. Esse anseio, que até parece utopia, pode estar mais próximo do que se imagina através da implantação de um Plano de Cargos, Salários e Benefícios,

¹Graduado em Administração de Empresas. hayne.adm@hotmail.com

²Graduado em Ciências Contábeis. luizclaudioeugenio@gmail.com

³Graduada em Psicologia. Mestre em Psicologia. marcia.kurogi@gmail.com

haja vista a diversidade de vantagens que ele pode proporcionar tanto para a organização quanto para os colaboradores.

Pode-se afirmar, então, que o Plano de Cargos Salários e Benefícios possibilita à empresa oferecer aos seus empregados incentivos que servirão de motivação para busca de qualificação e ascensão profissional.

O objeto em estudo aborda o Plano de Cargos, Salários e Benefícios, uma vez que são poucas as empresas ou instituições que optam por implantar essa ferramenta. A presente pesquisa teve por objetivo responder a seguinte problemática: Quais Aspectos Relevantes um Gestor de Pessoas deve levar em consideração na implantação de um Plano de Cargos Salários e Benefícios?

Esse tema é de interesse científico, uma vez que abrangerá muitas áreas de conhecimento acadêmico e também empresarial, o que certamente demandará muita polêmica em relação a sua aceitação.

A importância de se fazer uma pesquisa sobre o tema é estendida para os segmentos acadêmicos e corporativos, uma vez que o estudo científico poderá proporcionar maturidade na aplicação do Plano de Cargos, Salários e Benefícios onde se fizer necessária, contribuindo para facilitar a implantação por parte dos gestores, trazendo elucidações acerca do assunto. A pesquisa voltada para o segmento acadêmico é importante no sentido de colocar em estudo um tema pouco conhecido, pouco divulgado, porém, de interesse público.

Quanto ao segmento corporativo, possibilita o uso de uma ferramenta que pode trazer muitos benefícios para empresas e colaboradores, desde que, construído com critérios, responsabilidade e isenção.

METODOLOGIA

Este artigo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica valendo-se de diversos autores renomados, onde a fundamentação da visão destes autores, através de seus livros, foi a fonte principal do presente estudo. Utilizou-se também, fontes disponíveis junto à internet, o que complementou de maneira providencial as informações já adquiridas nos recursos literários.

DESENVOLVIMENTO

Pode-se afirmar que um Plano de Cargos Salários e Benefícios bem gerido deixa bem claro para os colaboradores as regras de ascensão dentro de uma empresa. O Plano também busca valorizar cada um dos talentos que a empresa possui, fazendo jus à capacitação que cada um possui. Isso refletirá tanto na vida dos colaboradores, que trabalharão satisfeitos, como também na vida dos gestores, que terão bons resultados na empresa.

Batista (2009, p. 56), tem a seguinte visão acerca de Plano de Cargos, salários e Benefícios:

Ao implantar um Plano de Cargos e Salários, que é o carro-chefe de todos os subsistemas da Área de Recursos Humanos, há de se observar os interesses das partes envolvidas, ou seja, empregado e empregador. Portanto, busca-se com o programa alcançar alguns objetivos que, estabelecendo uma estrutura salarial adequada mantém os interesses das partes.

Percebe-se que na estrutura de um Plano de Cargos Salários e Benefícios existem conceitos importantes que devem ser observados visando entender e desenvolver uma ferramenta com o intuito de buscar satisfazer os interesses tanto de empregado como de empregador, objetivando resguardar e preservar a democracia na elaboração e condução do trabalho. Deve-se observar também o equilíbrio quanto ao estabelecimento de direitos e deveres mútuos. Os conceitos mais citados dentre os autores, são:

1 TAREFA

Entende-se por tarefa, atividade simples, que não exige de seu executor, conhecimento ou habilidade adquirida. É necessário que haja atenção e disposição para cumprir com o que se ordena. Conclui-se então, que tarefa nada mais é que a disposição em transformar objetivo em ação.

Para Batista (2009), tarefa são aquelas atividades mais simples geralmente atribuídas a cargos operacionais desde que seja de cunho individual.

As atividades como arquivo e digitação de documentos, executadas dentro de um cargo por uma pessoa, são conceituadas por Pontes (1996), como tarefa.

Chiavenato (1999), afirma que tarefa é uma atividade de cunho individual que o ocupante de um cargo pode executar. Vale ressaltar que essa atividade deve ser de cargos simples e repetitivos como horistas e operários os quais desmontam uma peça, rosqueiam um parafuso ou afins.

Infere-se então, que o conjunto de várias atividades simples origina a tarefa, que por sua vez, dá origem às funções.

2 FUNÇÃO

A execução de uma determinada função requer do indivíduo conhecimento prévio e específico, treinamento visando desenvolver habilidades voltadas para um trabalho mais criterioso e de aspectos relevantes. Erros e incertezas podem trazer sérios riscos às organizações, ao ponto de se traduzir a execução dessa função em grandes prejuízos.

A função, segundo Chiavenato (1997, p. 29),

É um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercidas de maneira sistemática e reiteradas por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que sem, ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função.

O agregado de tarefas, responsabilidades e deveres, requer o serviço do indivíduo voltado para o resultado esperado (ZIMPECK, 1992 apud BATISTA 2009).

Lacombe (2005), diz que o posicionamento dentro de uma organização juntamente com as responsabilidades e relacionamentos específicos, é definido como função.

Pode-se afirmar então que a função está diretamente associada às tarefas, atribuições e tudo que o indivíduo desempenha em prol dos objetivos da organização.

3 CARGO

Cargo é definido por Pontes (1996), como um conjunto de várias atividades afins, devendo se observar as exigências dos ocupantes.

Para se caracterizar um cargo, é necessário que haja um agregado de atividades de mesma natureza, níveis semelhantes de dificuldade e responsabilidade (LACOMBE 2005).

A definição de cargo é tida por Paschoal (1998, p. 4) como:

A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo.

Nota-se a importância da definição deste termo a partir do momento que se constata em vários lugares, pessoas exercendo o mesmo cargo e não sendo tratadas de forma isonômica, recebendo ainda, diferentes níveis de responsabilidade e cobrança, além de não perceberem o mesmo valor pecuniário que os companheiros de mesmo nível. Percebe-se que tal situação pode eventualmente se traduzir em processos judiciais que normalmente caminham em desfavor das empresas ou dos empregadores.

4 SALÁRIO

O salário é a recompensa dos trabalhadores pelos serviços prestados, mediante um contrato de trabalho e é pago diretamente pelo empregador (SUSSEKIND, 1994).

Cada cargo origina um valor de salário, e este, por sua vez, pode variar dependendo das qualificações e desempenho do ocupante deste cargo. A política salarial da empresa também influencia nesta variação (PASCHOAL, 2007).

Chiavenato (2009), deixa claro que salário nada mais é do que uma recompensa em dinheiro que o patrão paga ao empregado que o presta determinado serviço durante certo tempo.

Entende-se também que além de uma retribuição de serviços prestados, o salário pode ter grandes variações dependendo da qualificação e da capacidade do colaborador, o qual poderá ser ainda mais valorizado dependendo do grau de importância que a empresa atribui ao cargo exercido.

Segue quadro com as definições de alguns tipos de salários que são fundamentais dentro de uma organização:

Quadro 1 - TIPOS DE SALÁRIO

| TIPOS DE SALÁRIO | DEFINIÇÃO |
|-----------------------|---|
| SALÁRIO NOMINAL | O salário nominal é aquele que está descrito nos registros do colaborador, podendo ser expresso em hora, dia, mês, etc. (MARRAS, 2009). |
| SALÁRIO REAL | “Representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e corresponde ao poder aquisitivo” (CHIAVENATO, 1999, p. 223). |
| SALÁRIO COMPLESSIVO | Batista (2009, p. 53) define salário complessivo como sendo “o pagamento englobado, sem discriminação das verbas pagas, como de salário e horas extras. Engloba várias parcelas salariais em um só valor sem discriminá-las”. |
| SALÁRIO EFETIVO | Marras (2009), diz que salário efetivo é tudo que o empregado recebe depois que se descontam das obrigações legais. |
| SALÁRIO POR RESULTADO | “Refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e |

| | |
|----------------------|--|
| | prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados)” (CHIAVENATO, 1999, p. 224). |
| SALÁRIO PROFISSIONAL | “É o valor mínimo que pode ser recebido por certo trabalhador pertencente a determinada categoria profissional” (BATISTA, 2009, p. 54). |
| SALÁRIO ABSOLUTO | Para Marras (2009), salário absoluto é o valor líquido recebido, ou seja, já deduzido todos os descontos. É o dinheiro que a pessoa pode contar como o valor que corresponde ao seu orçamento. |
| SALÁRIO RELATIVO | Quando se faz uma comparação entre cargos iguais na mesma empresa, costuma-se ter uma diferença de valores. Essa diferença é denominada Salário Relativo (BATISTA, 2009). |

Fonte: Silva e Eugênio, 2014.

5 REMUNERAÇÃO

Remuneração, para Chiavenato (2009), é o conjunto de recompensas que podem ser quantizadas, recebidas pelo empregado. Ela inclui vários atrativos como: bônus, seguro de vida, refeições subsidiadas, dentre outros.

Já Minamide (2008, p. 1), tem a seguinte percepção:

[...] as empresas podem oferecer um sistema de remuneração que ofereça valor agregado para os empregados, compreendido por variáveis, ações da empresa, planos de aposentadorias e alternativas criativas; uma remuneração que considere a habilidade, a competência e o desempenho dos profissionais.

Seguindo uma tendência de mercado, as empresas cada vez mais tem utilizado a remuneração como ferramenta diferenciada para superar a competitividade advinda da globalização, visando estabelecer vínculo ao ambiente de atuação (BECKER, 1998).

Pode-se afirmar, portanto, que existe uma necessidade de se estudar alguns tipos de remuneração existente, a fim de se fazer um levantamento de qual será mais viável para cada empresa.

Percebe-se atualmente que o cenário mundial está muito oscilante do ponto de vista da remuneração, sendo necessárias pesquisas e atualizações constantes. Um sistema tradicional e engessado pode trazer grandes riscos à saúde da empresa, uma vez que a inflexibilidade e uma metodologia desatualizada podem criar barreiras para impedir inovações. Deve-se também levar em consideração a remuneração praticada entre empresas que atuam no mesmo segmento e na mesma região.

5.1 REMUNERAÇÃO FUNCIONAL

Para Lacombe (2005), Remuneração Funcional usa uma metodologia conhecida como sistema de avaliação por fatores e pontos. Este sistema é tido como um dos mais tradicionais, onde a sua base consiste no salário pago, que é condição principal do trabalho exercido.

Percebe-se que este tipo de remuneração está diretamente ligada a execução de determinado trabalho contratado, condição esta para se perceber o valor ajustado. Nada mais é que receber justo valor por uma atividade concluída. Pode-se afirmar então que este tipo de remuneração estabelece valor fixo ou pré-determinado, o que traz facilidade para o empregador quanto ao controle de custo com pessoal.

5.2 REMUNERAÇÃO INDIRETA

Minamide (2008, p. 2) afirma que remuneração indireta,

[...] é aquela que proporciona aos empregados vários benefícios. São considerados como um atrativo para a empresa conseguir fidelizar e reter seus talentos. Entre os benefícios praticados encontram-se:

automóvel, empréstimo financeiro, assistência médica, previdência privada, estacionamento, auxílio-doença, auxílio-farmácia, assistência odontológica, auxílio-funeral, aluguel de casa, clube recreativo, transporte, alimentação, creche, cursos em geral e outros.

Conclui-se que a remuneração indireta se traduz em ganho adicional que agregado ao salário nominal servirá como atrativo na busca por profissionais que trazem consigo um diferencial valorizado pelo mercado de trabalho.

5.3 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES

Oliveira e Ribeiro (2002) *apud Costa* (2008) afirma a remuneração por habilidades traz como objetivo maior a valorização do profissional tomando como critério principal sua capacidade e conhecimento adquirido, o que leva ao aperfeiçoamento de habilidades.

Nota-se que ao se exigir trabalhos mais complexos por parte das empresas, surge esse tipo de remuneração onde são levadas em consideração as características pessoais e suas capacidades, estimulando os talentos a buscar cada vez mais o conhecimento, rompendo com muitos paradigmas e hierarquias rígidas.

5.4 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Minamide (2008), a remuneração por competências é aquela que as corporações usam para fidelizar profissionais que tenham alto grau de conhecimento da área de atuação. Esses profissionais são muito requisitados, uma vez que normalmente são muito qualificados e não precisam de uma rígida estrutura hierárquica para atuar como a empresa anseia.

Oliveira e Ribeiro, 2002 *apud Costa* (2008) afirmam que a remuneração por competência contempla as tarefas administrativas que se caracterizam pela incerteza, abstração e criatividade. Para se implantar esse tipo de remuneração a empresa deverá descobrir as competências essenciais para a organização. Vale ressaltar que definir essas competências não é tarefa

fácil, mas elas podem sim estar dentro da própria empresa e passar despercebidas.

5.5 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

São os meios diversos usados para se recompensar os colaboradores os quais são contemplados normalmente com sua remuneração fixa e também recompensados pelo desempenho, atitude, metas alcançadas e outros valores que possam beneficiar a empresa e o próprio empregado. Esse tipo de remuneração normalmente cria vínculo entre o desempenho e a recompensa, fazendo com que o colaborador fique ainda mais comprometido e aliançado com seu trabalho. (MINAMIDE, 2008).

Pode-se afirmar que esse tipo de remuneração proporciona ganhos tanto para empregados como para empregadores, uma vez que o empregado é beneficiado com maior renda ao passo que o empregador aumenta as chances de fidelizar o empregado, o que tem despertado os gestores de recursos humanos a aceitar e implantar as alterações que se fizerem necessárias na política de remuneração a fim de reter talentos.

6 BENEFÍCIOS

Percebe-se que com o advento da globalização, as empresas se sentiram obrigadas a formular e oferecer aos profissionais, conjunto de benefícios na tentativa de concorrer no mercado com empresas que já aplicavam esta estratégia.

“Benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado” (MARRAS, 2009, p. 137).

Para Chiavenato (2009), a remuneração indireta pode se traduzir em uma forma de oferecer aos empregados, alternativa para alcançar satisfação de suas necessidades pessoais.

Nota-se que é de grande valia atentar-se para a importância de se propor políticas de benefícios que sejam justas e coerentes com o que é praticado no mercado, devendo haver constantes atualizações a fim de que

não se perca o mínimo possível da satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores. Benefícios podem definir a permanência ou contratação de um bom profissional que já tem sido disputado no mercado de trabalho por muitas empresas.

6.1 BENEFÍCIOS COMPULSÓRIOS OU LEGAIS

São aqueles que já são concedidos aos empregados por força de lei ou convenções coletivas como o recebimento de férias, décimo terceiro salário, salário maternidade e outros. (MARRAS, 2009).

Chiavenato (2009), afirma que benefícios legais são aqueles que estão preconizados na legislação trabalhista e previdenciária. Normalmente também são garantidas por meio de convenção coletiva entre sindicatos. Cita-se como exemplos: o 13º salário; férias; aposentadoria; seguro de acidentes do trabalho; dentre outros.

6.2 BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS

Marras (2009), afirma que esses benefícios são oferecidos voluntariamente pela empresa visando agradar aos funcionários e também para tornar a remuneração mais atraente no mercado de trabalho a fim de buscar novos colaboradores como também reter os atuais. Ele cita como exemplo a cesta básica e o seguro de vida.

Para Dessler (2003), os benefícios tem participação importante na remuneração de praticamente todos os trabalhadores, tornando-se fundamental na composição da renda do empregado.

Fidelis e Banov (2006) entendem que benefícios são considerados salário indireto ou complemento ao salário, uma vez que tem o objetivo de garantir ao empregado a realização de suas necessidades sociais.

7 ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Conhecidos os conceitos básicos relacionados a um Plano de Cargos Salários e Benefícios, faz-se necessário que um gestor de pessoas se atente às etapas para implantação do plano. Segue abaixo opiniões importantes de alguns autores relacionadas à implantação do plano:

a) Planejamento e Divulgação do Plano: esta etapa talvez seja a mais importante de todas. A etapa de elaboração contempla a discussão do plano com as chefias. Outro ponto importante é a divulgação do plano aos envolvidos, sendo necessário obter a aprovação dos gestores. (PONTES, 1996).

Segundo Batista (2009), o planejamento se faz importante à medida que visa regular as ações propostas ao trabalho a ser executado. Estabelece cronograma com o objetivo de organizar as etapas e cumprir prazos, isto facilita o trabalho das pessoas envolvidas no projeto.

Batista (2009, p. 74), diz ainda que:

É necessário, então, que haja uma habilidade política para divulgar e explicar para todos os empregados, como os trabalhos serão desenvolvidos, suas etapas, a participação de cada um, assegurando o compromisso e a confiança para a legitimidade na conclusão dos trabalhos. Antes de divulgar aos níveis inferiores, é imprescindível a aceitação do plano pelo escalão superior da organização.

Conclui-se que não basta apenas ter um bom planejamento, a proposta deve estar muito clara, é preciso apresentar a ideia para os colaboradores e administradores da empresa, fazendo com que estejam convencidos da necessidade de participação e doação de todos para o sucesso do projeto.

b) Análise dos Cargos: nessa fase o trabalho costuma ser demorado. É preciso fazer tudo com muito cuidado e critério, pois é neste momento que cada cargo cria identidade. A partir disso é que se conhece a atribuição de cada empregado. Os pontos relevantes a serem observados envolve a coleta de dados e descrição dos cargos. (PONTES, 1996).

Conforme Fidelis e Banov (2006), a análise de cargos visa identificar tarefas comuns às atividades a serem desenvolvidas, objetivando atribuir responsabilidades a pessoas que tenham o perfil compatível para executá-las.

Percebe-se que a análise de cargos visa identificar as necessidades de cada setor da empresa, aliando a estas necessidades as atribuições, conhecimento, habilidades e características de cada ocupante destes cargos.

c) Avaliação dos Cargos: esta etapa depende da anterior, uma vez que as informações anteriormente colhidas servirão para avaliar cada cargo. Os critérios para se avaliar os cargos serão o conhecimento e a meritocracia, onde serão definidos os cargos-chave. (PONTES, 1996).

A avaliação de cargo nada mais é que uma criteriosa e sistemática comparação de cargos com o objetivo de determinar o valor de um cargo em detrimento de outro (DESSLER, 2003).

Conforme Chiavenato (2009, p. 41),

[...] a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa afim de permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade.

Entende-se que nesta fase é preciso identificar o valor justo para se remunerar o ocupante do cargo, usando métodos comparativos para composição desta remuneração.

d) Pesquisa Salarial: nesta fase, consegue-se prender a atenção de todos, uma vez que haverá uma avaliação interna e externa para se chegar a um equilíbrio de um salário justo e atrativo. Os salários praticados tanto pela empresa (interno) como os das empresas que participam dessa pesquisa (externo), serão mensurados, a fim de se obter uma média, e aplicados de acordo com a realidade que a empresa vivencia. (PONTES, 1996).

Para Chiavenato (2009), a administração de salários busca equilibrar a política salarial interna em uma empresa. Visa também manter o equilíbrio externo dos salários em relação ao que se pratica no mercado de trabalho. Chiavenato (2009), afirma ainda que antes de se definir as estruturas de salário é preciso pesquisar na comunidade de empresas, os salários praticados.

A decisão de se fazer pesquisas salariais por parte dos empregadores é praticamente unânime. Elas são feitas informalmente ou de uma maneira mais estruturada, e isso tem definido o quanto os empregadores irão pagar aos empregados (DESSLER, 2003).

Faz-se necessário, então, na pesquisa salarial, observar a equidade e equilíbrio na tabulação dos salários, onde o ambiente externo tem importante papel no levantamento das informações, uma vez que servirá de base para a composição das remunerações.

e) Política Salarial: aqui as diretrizes da empresa são bem evidenciadas a fim de se alcançar uma boa administração de salários. Na política salarial a empresa define qual será o perfil do profissional que a empresa quer atrair e reter. Nesta fase serão definidas as promoções, as reavaliações que se façam necessárias, reajustes salariais, dentre outros (PONTES, 1996).

Para Vilas Boas (2009, p. 81),

[...] a política salarial é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com a remuneração de benefícios concedidos aos funcionários. O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensa que seja equitativo, tanto para a organização como para os funcionários.

Faz-se necessário viabilizar estudo para definir políticas e critérios para manutenção da equidade salarial, visando à obtenção de vantagens tanto para empregados como empregadores.

f) Política de Remuneração: nesta fase serão definidos os pacotes de benefícios que irão compor a remuneração, ou seja, a soma do salário com os benefícios. (PONTES, 1996).

Para Fidelis e Banov (2006), é necessário que estejam alinhados os sistemas de remuneração da empresa a fim de que se alcance com êxito seu desenvolvimento.

Percebe-se aqui a necessidade de estabelecer pacotes de benefícios a serem oferecidos aos empregados com intuito de valorizá-los e retê-los. Deve-se observar para que tais benefícios não fiquem congelados no tempo, devendo estes acompanhar as políticas de remuneração da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Cargos, Salários e Benefícios deve seguir critérios previamente definidos e um planejamento em que as etapas sejam colocadas dentro de uma ordem lógica.

Fez-se pesquisa com diversos autores que abordam o assunto, os quais, de certa forma, convergiram para pensamentos semelhantes.

Um Plano de Cargos, Salários e Benefícios deve ser atraente e trazer benefícios para ambos os lados, ou seja, empregado e empregador. Deve proporcionar justiça e igualdade. Deve valorizar a experiência e conhecimento de cada indivíduo. Supõe-se que a soma destes fatores pode proporcionar satisfação e motivação.

Na implementação de um Plano de Cargos, Salários e Benefícios, é necessário montar uma equipe de trabalho coesa e entrosada que conheça bem cada etapa a ser instalada.

O desafio para as organizações na implantação de um Plano de Cargos, Salários e Benefícios, é a administração e gerência do capital humano, sempre procurando entender e trabalhar as individualidades, associando o indivíduo ao cargo a ser preenchido.

Percebeu-se, então, que os aspectos relevantes a serem observados por um gestor de pessoas na implantação de um Plano de Cargos, Salários e Benefícios são: planejamento e divulgação; análise dos cargos; avaliação dos cargos; pesquisa salarial; política salarial e política de remuneração. Percebeu-se ainda que um Plano de Cargos Salários e Benefícios traz um padrão de complexidade e requer uma equipe bem preparada para sua execução. Isto significa que este pode se traduzir em sucesso ou fracasso, caso não haja preparo para sua implantação e manutenção e caso não se tenha absoluta certeza dos objetivos a serem alcançados.

Entendeu-se que a questão problemática foi respondida por meio do presente artigo, uma vez que foram elencados, de maneira clara, relevantes aspectos que devem fazer parte da estrutura de um Plano de Cargos Salários e Benefícios.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Francisco José. **Administração de cargos e salários: uma abordagem prática**. Anápolis, GO: UEG – Universidade Estadual de Goiás, 2009.
- BECKER, Grace V. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre, RS: PPGA – UFRGS, 1998.
- COSTA, L. V. (2008). **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília (UnB).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. Barueri, SP: Manole, 2009.
- DESSLER, Gary, 1942. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FIDELIS, Gilson José e BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégia**. São Paulo: Erica Ltda, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MINAMIDE, Camila Hatsumo. **Sistema de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica**. 2008. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos>> Acesso em 20 ago. 2014, 23:17:30.
- OLIVEIRA, J. A.; RIBEIRO, A. R. B. **Remuneração Variável: uma forma de motivar e fidelizar talento**. Rio de Janeiro: 2002.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- _____. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PONTES, B. R. **Administração de pessoal: Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 1996.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Instituições de Direito do Trabalho**. 14ª ed. São Paulo: LTr, 1994

VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ABSTRACT: This article aims to address relevant points that a manager of people must observe during the deployment of a Career Plan Payroll and Benefit. Thus literature where knowledge extracted from several renowned authors and was used. It is important that people know the manager of the steps for implementing the project, since it will be the driver of actions for deployment. Another key point is that both employer and employee are also well informed about what they should be implanted. A Career Plan Salaries and Benefits establishes parameters to be followed in order to give the knowledge and experience of each individual, giving this a fair and equitable reward. Then, it follows that one Career Plan Salaries and Benefits is a very useful tool, but little known and used, perhaps due to their complexity, cost and difficulty of deployment and management.

Keywords: Career Plan, Payroll and Benefits. People Management. Remuneration.