

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

MÔNICA LUZIA TRINDADE GERMANO RODRIGUES

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO EM SEIS
EMPRESAS DE NATAL-RN**

**NATAL/RN
2007**

FARN

MÔNICA LUZIA TRINDADE GERMANO RODRIGUES

**GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO EM SEIS
EMPRESAS DE NATAL-RN**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador:
Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.

Natal/RN
2007

RB. 30.478

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M.000845
14.01.08

M

658:331.2

R614g

2007

2X.01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Rodrigues, Mônica Luzia Trindade Germano

Gestão de cargos e salários: um estudo comparativo em seis empresas de Natal-
RN / Mônica Luzia Trindade Germano Rodrigues. – Natal: FARN, 2007.
53f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Cargos e Salários – Monografia. 2. Avaliação de Cargos –
Monografia. 3. Recursos Humanos – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658:331.2

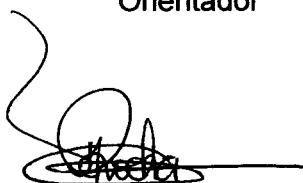
MÔNICA LUZIA TRINDADE GERMANO RODRIGUES

GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: UM ESTUDO COMPARATIVO EM SEIS
EMPRESAS DE NATAL-RN

Monografia apresentada ao Curso de Administração Com Habilitação em Marketing
da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada
em ____ de ____ de ____, pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:



Flávio Emilio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.
Orientador



Fabricia Abrantes F. da Rocha, M Sc.
Membro Examinador

Marcílio Rodrigues de Oliveira
Membro Examinador

Dedico em especial a minha mãe, pela dedicação, força, ajuda e incentivo para a realização dessa importante etapa na minha vida.

Ao meu pai pela preocupação e ajuda.

E ao meu namorado Alcir pela paciência e apoio nas horas que mais precisei.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus e nossa Senhora, por me dar força em todos os momentos e não me deixaram fracassar na realização do meu objetivo. O caminho para a concretização desse sonho apresentou momentos difíceis, mas proporcionam alegria pelas vitórias alcançadas.

A minha mãe que sempre esteve ao meu lado me ajudando, incentivando, apoiando para que eu não fraquejasse e não desistisse do meu sonho. Também agradeço ao meu pai que me deu força, ajudou e se preocupou comigo. Aos meus irmãos pela compreensão.

Ao meu namorado Alcir que me ajudou, me confortou nos meus momentos de insegurança, que me apoiou em tudo, que esteve sempre do meu lado me orientando e me falando palavras de incentivo.

As empresas Unimed, Caern, Sesc, Senac e Unp por aceitar ser submetida a uma avaliação do gerenciamento do plano de cargos e salário que permitiu a realização deste trabalho.

Ao Ministério do Trabalho pela atenção e disponibilidade de dados sobre empresas que possuem o plano de cargos e salários registrados.

Em especial ao meu orientador Flávio Emílio, pela paciência dedicação, incentivo e cobrança.

As minhas amigas Rayana, Luciana Lourenço, Raquel e Isabela pelos trabalhos realizados, pela amizade e pelo carinho. E a todos que influenciaram direta ou indiretamente para a conclusão desse sonho, o meu muito obrigado.

RESUMO

O plano de cargos e salários é um importante instrumento que permite aos gestores das organizações/empresas a administração de seus recursos humanos no enquadramento. Movimento horizontal e vertical de seus colaboradores e retenção dos bons funcionários, além de representar uma ferramenta de controle dos salários e gratificações pagos na folha de empregados. Considerando a relevância do tema, este trabalho tem por objetivo estabelecer um comparativo entre seis empresas do Rio Grande do Norte que utilizam o plano de cargos e salários registrados na delegacia do Ministério do Trabalho como instrumento de equilíbrio interno. Quanto à metodologia utilizada, foi uma pesquisa exploratória com métodos qualitativos. Através de entrevistas informais estruturadas com gerentes de recursos humanos onde foi analisado o conteúdo das respostas nas entrevistas e feito comparações entre as empresas entrevistadas. De acordo com o resultado das entrevistas o que motivou as empresas foi principalmente a perspectiva de crescimento dos funcionários e da empresa, onde ocasionou uma maior rentabilidade para a empresa tendo em vista a produtividade dos colaboradores que almejam um crescimento na empresa. Conclui-se que para o crescimento das empresas entrevistadas é necessário que se tenham funcionários motivados, produtivos, e para isso, é fundamental se estabeleça uma política salarial eficaz que permita a ascensão profissional dos ocupantes de acordo com suas aptidões e desempenhos, estimular a retenção de profissionais qualificados adequados às necessidades da organização, manter a abrangência de pessoal adequado ao potencial sócio econômico da organização, estabelecer parâmetros para as políticas de remuneração, benefícios e carreira.

Palavras-Chave: Gestão de Cargos e Salários. Administração de Recursos Humanos. Subsistema de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The plan of positions and salaries is an important tool that allows managers of organizations / companies the administration of its human resources in the environment. Horizontal and vertical movement of its staff and retention of good employees, and represent a tool to control wages and bonuses paid to employees in sheet. Considering the importance of the subject, this work aims to establish a comparison between six companies of Rio Grande do Norte using the plan to positions and salaries registered in the police station of the Ministry of Labor as a tool of internal balance. As for the methodology used, it was an exploratory search with qualitative methods. Through informal structured interviews with managers of human resources where he was examined the content of the answers in interviews and made comparisons between companies interviewed. According to the results of the interviews which led companies was mainly the prospect of growth of officials and the company, which caused greater profitability for the company in view of the productivity of employees who desire growth in the company. It follows that for the growth of businesses interviewed is necessary to have employees motivated, productive, and for that reason it is essential we establish a policy that allows the effective wage rise occupation of occupants according to their skills and performance, encourage retention for qualified professionals appropriate to the needs of the organization, keeping the abrangencia plan appropriate to the potential economic partner of the organization, establish parameters for the policies of pay, benefits and career.

Keywords: Management Posts and Wages. Office of Human Resources. Subsystem for Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	11
1.2 PROBLEMÁTICA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
2.2 FUNÇÃO E OBJETIVO DA ADMINISTRAÇÃO DO RH	19
2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	20
2.4 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	23
2.4.1 Recrutamento de Pessoas	23
2.4.2 Seleção de Pessoal	24
2.4.3 Treinamento de Recursos Humanos	26
2.5 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	27
2.5.1 Descrição e Especificação de Cargos	27
2.5.2 Análise de Cargos	27
2.5.3 Avaliação de Cargos	29
2.5.4 Responsabilidade pelas Carreiras	30
2.5.5 Remuneração	31
2.5.6 Conceito de Salário	31
2.5.7 Pesquisa Salarial	32
2.5.8 Estrutura Salarial	33
2.5.9 Política Salarial	34
2.5.10 Remuneração Variável	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 TIPO DE ESTUDO	37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	38
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE	52

1 INTRODUÇÃO

Em meados da década de 90, algumas grandes empresas inovadoras começaram a formalizar e estruturar iniciativas de Gestão de Pessoas. É evidente que a Gestão de Pessoas está no seu estágio primário. Portanto, busca-se um processo formalizado e sistêmico no que toca a Gestão de Pessoas como um processo contínuo na grande maioria das empresas.

Cada vez mais, as organizações percebem que nada valerão suas estratégias de negócios para ampliar mercados, conquistar clientes e obter resultados favoráveis, se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem sua cadeia produtiva e que a realização desses processos está diretamente ligada ao desempenho das pessoas da organização a quem competem às atividades essenciais na empresa.

O Plano de Cargos e Salários caracteriza-se como um instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre as empresas e seus empregados, além de contribuir para a política de recursos humanos.

Sustentado teoricamente em função da moderna gestão, o plano de cargos contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os recursos humanos de forma estimulante e competitiva, valorizando o conhecimento, a competência e o desempenho de força de trabalho.

Considerando a relevância do tema, este trabalho tem por objetivo estabelecer um comparativo entre seis empresas do Rio grande do Norte, que utilizam o plano de cargos e salários registrados na delegacia do Ministério do Trabalho como forma de gerir o instrumento de equilíbrio interno.

O presente trabalho é composto por sete partes. A primeira é a caracterização das empresas entrevistadas, onde explica qual o ramo, desde quando existe, como foi o surgimento, qual a missão e a quantidade de funcionários. Logo após temos os objetivos geral e específicos, que expressam o que irá ser feito no trabalho. Na terceira fase temos as justificativas onde irá explicar o porquê desse trabalho. A quarta fase será a revisão da literatura onde irá mostrar estudos desenvolvidos por outros autores com o objetivo de embasar o tema escolhido. A quinta etapa será sobre a metodologia escolhida para o desenvolvimento do trabalho, qual o tipo de pesquisa, qual a técnica da coleta de dados e a forma do tratamento dos dados. A sexta etapa irá descrever sobre a análise dos dados coletados nas entrevistas e na

sétima irá ter o fechamento sobre o que foi visto nas entrevistas e as recomendações para as empresas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O presente trabalho irá comparar seis empresas de diferentes ramos, instaladas na cidade de Natal-RN. As empresas cadastradas são: Unimed, CAERN, SESC, SENAC, FARN, UNP.

UNIMED

É uma cooperativa de trabalho médico, existe desde 1967, fundada em Santos (SP) por um grupo de médicos que estavam insatisfeitos com a crescente mercantilização da saúde e buscava um modelo que resgatasse a ética e o papel social da medicina, garantindo a prática liberal da profissão e a qualidade do atendimento. O nome significa “União de Médicos”. A Unimed de Natal foi fundada em 15 de Outubro de 1977 por médicos que acreditavam no sistema cooperativista, com o objetivo de incrementar o mercado de trabalho para o profissional de medicina.

Com posta por mais de 1.500 médicos cooperados, cerca de 103 mil usuários, 151 clinicas conveniadas, 13 hospitais credenciados, 36 laboratórios conveniados e 337 colaboradores.

Missão: “Promover saúde e fornecer assistência com qualidade, norteadas pelos princípios cooperativistas”.

CAERN

Empresa distribuidora de água, Com o surgimento do Plano Nacional de Saneamento, PLANASA, foi necessária uma estrutura com flexibilidade administrativa e financeira capaz de captar recursos para obras de saneamento. Em 26 de junho de 1969, atendendo um dispositivo legal que aprovou a 4ª etapa do Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico e Social do Nordeste, coordenado pela SUDENE, o governador do Estado Monsenhor Walfredo Gurgel assina a lei de criação da Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte, CAERN. Composta por 26 unidades distribuídas por Natal e Grande Natal, possui um quadro funcional de mil setecentos e vinte e seis colaboradores.

MISSÃO: Atender a toda população do Rio Grande do Norte com água potável, coleta e tratamento de esgotos, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus usuários com postura empresarial adequada e inovadora respeitando os demais setores do saneamento básico e respeitando os fatores sócio econômicos e ambientais

SESC

É uma entidade sem fins lucrativos, mantida por empresários do comércio. Investe seus esforços no desenvolvimento de atividades que envolvem quatro importantes áreas: a educação, a saúde, a cultura e o lazer. Possui oito unidades e quatrocentos e quarenta e cinco funcionários efetivos.

O SESC foi criado a partir do Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, art. 1º - "Fica atribuído à Confederação do Comércio o encargo de criar o Serviço Social do Comércio (SESC), com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

O SESC/RN foi criado em 04 de maio de 1949, funcionando na Avenida Duque de Caxias, 158, no bairro da Ribeira, área onde se encontrava o grande fluxo do comércio na época, e oferecendo serviços de assistência social, assistência jurídica e serviços de odontologia. Atualmente o SESC ampliou suas atividades e oferece serviços de Educação, Saúde, Lazer, Cultura e Assistência Comunitária.

Missão: "Contribuir para a promoção da qualidade de vida e construção da cidadania de sua clientela, com ações voltadas para as áreas de educação, saúde, cultura, lazer e assistência".

FARN

Entidade sem fins lucrativos, voltada, exclusivamente, para fins educacionais. Foi criada 25 de Fevereiro de 1999.

MISSÃO: "A FARN tem como missão participar ativamente do desenvolvimento sócio-econômico local e regional, por meio da formação de profissionais de nível superior com capacidade criadora, espírito científico e atitude transformadora do seu meio e, inter-institucionalmente, cooperar para o intercâmbio e divulgação de idéias e procedimentos que propiciem a elevação cultural e o aprimoramento do ensino e da pesquisa, utilizando, para isso, a busca permanente

da qualidade de suas ações, embasando-se em uma tradição centenária no campo educacional.”

UNP

A UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP, mantida pela Associação Potiguar de Educação e Cultura – APEC, tem sede em Natal e integra o Sistema Federal de Ensino. Fundada pelo Prof. Paulo Vasconcelos de Paula, em 1981, sob a denominação de Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - UNIPEC, recebeu o credenciamento como UNIVERSIDADE em 1996 (D.O.U. 20/12/1996), sendo, até o presente, a única universidade privada atuando no Rio Grande do Norte. A UnP, em seu Estatuto, se apresenta como "instituição pluridisciplinar formadora de quadros profissionais de nível superior, promotora da pesquisa e da extensão, sob a forma de uma comunidade inspirada nas liberdades fundamentais”.

Seu quadro funcional é composto por cento e trinta colaboradores.

MISSÃO: "É missão da Universidade Potiguar formar cidadãos comprometidos com os valores éticos, culturais, sociais e profissionais, contribuindo – através do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência – para o desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Norte, da Região e do País”.

SENAC

O Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) surge com a finalidade de realizar a aprendizagem comercial e preparar a mão de obra qualificada para as atividades de comércio e serviços.

No âmbito nacional, os empresários já discutiam assuntos pertinentes ao setor no período anterior à segunda Guerra Mundial, quando, em 1938, a Associação Comercial do Rio de Janeiro promovia uma reunião para tratar aspectos econômicos brasileiros diante do grande conflito que se anunciava na Europa. Em 1945, aconteceu o Fórum que resultou na confecção da “Carta de Teresópolis”, região serrana do Rio de Janeiro, documento que continha todas as ações propostas a serem implantadas para contribuir com o crescimento e a democratização da economia e da política do Brasil.

Em meados da década de 40, quando as atividades do Senac do Rio Grande do Norte são iniciadas, o comércio era constituído de pequenas empresas, com reduzido número de empregados, com características de atividades artesanais que envolvia exclusivamente o grupamento familiar.

As atividades do Senac RN foram iniciadas em Janeiro de 1948, quando foi organizado o primeiro quadro de pessoal administrativo, e celebrado um termo de acordo especial de cooperação entre o Conselho Regional do Nordeste Oriental do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e a Escola Comercial. No termo ficou acordado que funcionariam os Cursos de Aprendizagem e Adaptação, destinados a menores que trabalhavam no comércio e filhos de comerciantes que desejassem ingressar no setor.

Senac RN chega aos 60 anos ocupando um lugar de destaque na formação e reciclagem de mão de obra no Estado. Com um contingente de quatrocentos e dezessete funcionários distribuídos em trinta e cinco setores atua numa grande diversidade de áreas quais sejam: Higiene e beleza, informática, varejo, turismo e idiomas.

1.2 PROBLEMÁTICA

A implantação do Plano de Cargos e Salários para as empresas acontece pela necessidade de uma política de recursos humanos voltada para o crescimento profissional, valorização dos seus colaboradores, remuneração justa e a conseqüente elevação da produtividade e crescimento da empresa.

Algumas empresas que tem o plano de cargos e salários registrados no Ministério do Trabalho necessitaram lançar mão de auditoria externa para elaboração dos seus respectivos planos de cargos e salários, visto que, no seu corpo de funcionários não contempla profissional habilitado para tal função.

As empresas que se encontram registradas no Ministério do Trabalho são empresas de grande porte onde demonstram está gerenciando de forma correta e justa, com suas funções e cargos bem estabelecidos, de modo que permita sua ascensão na carreira, melhoria na qualidade de vida e por conseqüência motivação e produtividade. Mantém seus salários baseado no mercado e mostrando ser uma empresa muito boa de se trabalhar, pois se preocupam com seus funcionários, dão oportunidade de crescimento, reconhecem e retêm seus talentos de forma a beneficiar não só os colaboradores como também a empresa.

Como se pôde ver, essa ferramenta sendo bem gerenciada só tem a dar bons resultados, tanto para a empresa como para seus colaboradores, mas vale ressaltar que algumas empresas que estão registradas no Ministério do trabalho ainda não têm o plano de cargos e salários implantado de fato.

Como as empresas que possuem Plano de Cargos e Salários registrados no Ministério do Trabalho, têm gerenciado esta ferramenta de Gestão de Pessoas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

- Realizar análise comparativa da gestão dos cargos e salários das empresas registradas no Ministério do Trabalho de Natal-RN.

1.3.2 ESPECIFICOS

- Analisar quais benefícios exigidos pelos planos de cargos e salários;
- Pesquisar a relação entre a movimentação e avaliação de desempenho;
- Avaliar qual a metodologia de avaliação mais aplicada pelas empresas pesquisadas;
- Verificar o tempo de serviço para que exista a promoção;
- Identificar a relação existente do sindicato com o plano de cargos e salários;
- Visualizar a abrangência da implantação do Plano de Cargos e Salários.

1.4 JUSTIFICATIVA

a) Importância

Na atualidade, as empresas de qualquer ramo necessitam de mecanismos para administrar com eficiência e manter-se produtiva e competitiva, o plano de cargos e salários foi idealizado como instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre as empresas e seus colaboradores. A sua importância reside no fato de oportunizar crescimento profissional ao mesmo tempo em que permite dimensionamento do pessoal de acordo com potencial socioeconômico de organização e estabelecem parâmetros para as políticas de remuneração, benefícios e carreira. Devido ser uma ferramenta não comum nas empresas mas muito importante, torna relevante o trabalho presente.

b) Oportunidade

Analisar as empresas que possuem um plano de cargos e salários como política de recursos humanos, favorece em conhecimento que permite visualizar o quanto é importante a valorização do capital humano no gerenciamento de uma empresa. A partir do momento que existe poucas empresas com essa ferramenta tão útil e tão importante é visto que ainda não foi difundido no mercado, por isso se torna oportuno estudar tal assunto.

c) Viabilidade

São poucas as empresas no Rio Grande do Norte que contempla em seus portfólio um plano de cargos e salários. O trabalho se torna viável por algumas empresas permitir a dar as entrevistas sobre o gerenciamento do plano de cargos e salários e também por se tratar de um tema novo e de muita utilidade mas de pouco conhecimento de algumas empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos, é o conjunto de políticas e práticas estabelecidas para o desenvolvimento das pessoas de forma a fazer cumprir as metas de uma organização, contemplando processos como recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliações de desempenho. Essencialmente são as pessoas que formam a organização, estejam elas em qualquer nível hierárquico. Constitui, portanto o único recurso vivo e dinâmico, possuindo também vocação direcionada para o crescimento e o desenvolvimento.

Na visão de Chiavenato (1999), em plena era do conhecimento, o capital humano é considerado de grande valor para a sobrevivência das empresas e seu enfrentamento perante a concorrência e a globalização.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingência e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 06).

A Gestão de Pessoas é considerada como susceptível à mentalidade de cada empresa, por tanto, entende-se que esta assume peculiaridades para cada empresa a depender dos seus valores, tecnologia utilizada, ramo de negócio e cultura organizacional.

A partir do momento que se foi valorizado o capital intelectual, foi que se percebeu que as metas são alcançadas através não só das tecnologias e sim das pessoas. Atualmente, existe uma tendência das empresas em reconhecerem o valor das pessoas na organização. Não só as grandes, mas, a pequena e média empresa busca a organização dos Recursos Humanos na tentativa de atingir plenamente suas metas.

Sem dúvida, é os Recursos Humanos que gera alternativa e oportunidade de educação que é primordial para a prontidão das empresas frente às mudanças. A também uma crescente necessidade das empresas terem seus quadros, pessoas tidas como talentos. Ao profissional de Recursos Humanos caberá, além de

desenvolver os talentos da empresa, promover novos desafios profissionais, além de elaborar e gerir política de remuneração, promoção e de benefícios para mantê-lo. Timbó (2001).

2.2 FUNÇÃO E OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DO RH

Administração de Recursos humanos tem como função recrutar, selecionar, treinar e desenvolver membros da organização, para auxiliar os administradores na organização de um fornecimento apropriado de empregados competentes.

Por sua vez, a administração de RH tem como principal função dar ênfase na importância do funcionário, dando subsídio e motivação para que se desenvolva dentro da organização, objetivando sua carreira profissional e alcançar a metas da empresa.

Segundo Chiavenato (1999), se pensava antigamente que o obstáculo que segurava o desenvolvimento da industria fosse o capital, presume-se que na atualidade o maior obstáculo para a produção preservar uma boa força de trabalho é necessário um recrutamento visando um rápido conhecimento do futuro funcionário e trabalhar bem a motivação para manter seus talentos que existem na empresa entusiasmado e eficiente.

Na visão de Carvalho; Nascimento (1999), a administração de recursos humanos tem como objetivo estabelecer metas do sistema aberto de RH, que são classificadas da seguinte forma:

- a) Objetivos Societários – onde o RH visa proporcionar a empresa responsabilidade frente aos desafios e necessidades da sociedade, minimizando os impactos negativos.
- b) Objetivos Organizacionais – torna-se um efetivo instrumento de integração organizacional.
- c) Objetivos Funcionais – manter nivelado os procedimentos em função das necessidades efetiva de mão-de-obra treinada, consciente e responsável.
- d) Objetivos Individuais – dar assistência aos funcionários na consecução de suas metas individuais.

Ou seja, os objetivos de RH devem sempre está associado aos propósitos centrais da empresa como um todo, dos quais devem buscar sempre conquistar e

consolidar a posição no mercado consumidor, analisar inovações tecnológicas através da implantação de novos métodos e técnicas de produção de bens e de serviços, buscar cada vez mais aumentar efetivamente a produtividade do trabalho e para finalizar, rentabilizar ao máximo os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

2.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A política básica de Recursos Humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples: é assegurar a existência de recursos humanos adequados motivados para as suas operações, presentes e futuras.

Segundo Fleury; Fischer (1996) a política de recursos humanos tem um papel nos processos de construção de identidade da organização, pois o trabalho desenvolvido pelos líderes é fundamental para descobrir as políticas e práticas de gestão pessoal, onde é medida a relação entre indivíduo e organização.

Já Carvalho; Nascimento (1999), definem políticas de recursos humanos como sendo, cargos e salários, treinamentos, avaliação, planejamento de carreira, ou seja, tudo que está ligado à filosofia de empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientações administrativas para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. (CHIAVENATO, 1998, p.153).

De acordo com cada organização é que se desenvolve a política de recursos humana mais adequada, onde deve compreender os seguintes aspectos principais:

1. POLÍTICAS DE SUPRIMENTOS DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos humanos necessários à organização;
- b) Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e

intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos dentro da organização;

- c) Como integra os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

2. POLÍTICAS DE APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físico), para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- b) Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futura possível dentro da organização;
- c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

3. POLÍTICAS DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Critérios de remuneração direta dos participantes, tendo-se em vista a avaliação do cargo e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;
- b) Critérios de remuneração indireta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;
- c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva, dentro de um clima organizacional adequado;
- d) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolve o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- e) Relacionamento de bom nível com os sindicatos e representações do pessoal.

4. POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Critérios de diagnósticos e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longos prazos, visando a continua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e.
- c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

5. POLÍTICAS DE MONITORAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

- a) Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização; e.
- b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

Conforme é visto as política designa valores éticos da organização que por sua vez governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores. Dessa forma as políticas podem definir os procedimentos a serem implantados. Esses procedimentos constituem um plano permanente que orienta as pessoas na elaboração de suas tarefas dentro da organização.

2.4 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Em linhas gerais são os processos de provisão que estão relacionados com os suprimentos de pessoas para a organização, são responsáveis pelos insumos humanos e envolve todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, integração às tarefas organizacionais. São representadas como a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional onde fornece à organização, talentos humanos, necessários a seu funcionamento.

2.4.1 Recrutamento de Pessoas

Conjunto de técnicas e procedimentos onde os objetivos é atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Ou seja, um sistema de informação, por onde a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretender preencher.

O recrutamento surge através da necessidade presente e futura de recursos humanos da organização. “É uma atividade que tem como objetivo imediato atrair candidato, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.” (CHIAVENATO, 1998, p.196).

Segundo Chiavenato (1998), o recrutamento é constituído por três fases: o que a organização precisa em termo de pessoas, o que o mercado de RH pode oferecer, e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

- Pesquisa interna – o que a empresa necessita de imediato e quais são os seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. É um processo contínuo e constante, e deve envolver todas as áreas e níveis da organização.
- Pesquisa externa – pesquisa de mercado de RH no sentido de segmenta-lo e diferencia-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado de RH e a localização das fontes de recrutamento.
- Processo de Recrutamento – refere-se a procedimentos utilizados para recrutar candidatos. Inicia-se através da decisão de um gerente de linha que oficializar através de um documento de requisição de empregado ou

requisição pessoal. Quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se no banco de dados da organização existe algum candidato com o perfil desejado, caso contrario, deverá recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicado ao caso.

Segundo Aquino (apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1999, p.92) “A melhor fonte de recrutamento de pessoal é a que atende a empresa sem ferir seus princípios de eficiência, custo e ética.” Existem dois meios de recrutamento:

- Recrutamento interno - está fundamentado na movimentação de quadro de pessoal da própria organização.
- Recrutamento externo – quando não for possível obter-se candidato às vagas do interior da organização.

2.4.2 Seleção de Pessoal

Tem como finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelam mais qualificados na triagem inicial do recrutamento. “É a escolha entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um.” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1999, p.114).

No processo de seleção existem duas variáveis comparativas: o requisito do cargo a ser preenchido, onde é fornecido pela descrição e análise do cargo, e o perfil das características dos candidatos que se apresentam, que é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Ocorrida à comparação, pode acontecer que vários desses candidatos tenham condições de serem indicados ao solicitante da vaga. A decisão final é sempre de responsabilidade do solicitante da vaga.

Na visão de Chiavenato (1998), no processo de decisão existem três modelos de comportamento:

- a) Modelo de Colocação – o candidato apresentado deve ser admitido sem rejeição alguma.
- b) Modelo de Seleção – o candidato é comparado com os requisitos pelo cargo que se pretende preencher, podendo haver aprovação ou rejeição.

- c) **Modelo de Classificação** – onde existem várias vagas e vários candidatos. No caso do candidato ser rejeitado em uma vaga, passar a ser comparado com os requisitos exigidos por outras vagas a serem preenchidas.

Para que seja elaborada uma seleção de recursos humanos é necessário algum critério ou padrão para alcançar alguma validade. O critério é extraído a partir das características do cargo a ser preenchido. Para isso, é necessário a obtenção das informações a respeito do cargo que se pretende preencher, podendo ser adquirido através de cinco maneiras:

1. **Descrição e Análise do Cargo** - o importante para a seleção são as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir.
2. **Aplicação da Técnica dos Incidentes Críticos** – consiste na anotação sistemática e criteriosa dos chefes diretos a respeito dos fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo considerado.
3. **Requisição do Empregado** – consiste na verificação dos dados na requisição do empregado, preenchidos pelo chefe direto, especificando os requisitos e as características que o candidato ao cargo deverá possuir.
4. **Análise do Cargo no Mercado** – quando se trata de cargo novo, sob qual a empresa não nenhuma definição, existe a alternativa de verificar em empresas semelhantes, cargos comparáveis, seu conteúdo, os requisitos e as características de seus ocupantes.
5. **Hipótese de Trabalho** – caso nenhuma das alternativas anteriores possa ser utilizada, resta o emprego de uma hipótese de trabalho, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e sua exigibilidade em relação ao ocupante, como simulação inicial.

Com as informações sobre o cargo a ser preenchido, o próximo passo é escolher as técnicas de seleção adequadas para conhecer os candidatos adequados.

2.4.3 Treinamento de Recursos Humanos

Disponibilizar conhecimento ao empregado de forma que ele possa desempenhar as suas funções para atender as exigências do cargo que irá ocupar. O treinamento pode ser identificado como sendo um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de atividade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atividades administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos”. Revista Veja apud (CARVALHO; NASCIMENTO, 1992, p.83).

Desta forma, o treinamento é considerado como um instrumento administrativo de alto valor para atingir uma maior produtividade no trabalho, além de exercer uma força positiva na auto satisfação do treinando, constituindo por tanto uma ferramenta que impulsiona a motivação.

Segundo Chiavenato (1999), os principais objetos do treinamento são:

1. Prepara o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas do cargo;
2. Proporcionar oportunidades para o continuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser escolhida;
3. Mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório dentro da equipe, aumentar-lhes a motivação e torna-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerencia.

É função do supervisor ou gerente a elaboração do treinamento, e constitui uma responsabilidade administrativa.

2.5 GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

2.5.1 Descrição e Especificação de Cargos

A descrição e especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Em função da divisão de trabalho e conseqüentemente a especializações funcionais, houve as necessidades de estabelecer um esquema de descrição e especificação de cargos. As descrições de cargos relacionam-se as tarefas, os deveres e as responsabilidades de cada cargo, e as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante. Com isso, o ocupante do cargo deve ter características pessoais compatíveis com as especificações do cargo, enquanto o papel a desempenhar será o conteúdo do cargo registrado na descrição. “A descrição de cargo é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existente na organização”. (CHIAVENATO, 1998,p.301)

Como se pode ver é o detalhamento das atribuições ou tarefa do cargo, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas, o objetivo do cargo. Ou seja, um levantamento escrito dos principais aspectos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

De acordo com Nascimento; Carvalho (1999), os cargos podem ser: estreito e amplo.

- Cargo Estreito – caracteriza as atribuições de cada subfunção existente na empresa.
- Cargo Amplo – caracteriza a reunião de atribuições de subfunções seqüenciais ou equivalente, numa única descrição, existente na empresa.

Quanto à especificação do cargo, é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Devem ser curtos e precisos e não serem resultados finais até a avaliação dos cargos, podendo, o comitê de avaliação alterar uma especificação.

2.5.2 Análise de Cargos

A análise de cargos inicia-se após a descrição e especificação do cargo. Ou seja, identificado o conteúdo do cargo, e tendo o conteúdo do ocupante, o próximo

passo é analisar o cargo detalhadamente exigindo ocupante em termo de conhecimento habilidades e capacidade para que possa desempenha-lo adequadamente. "A análise de cargos funciona como uma análise comparativa de quais as exigências (requisitos) que o cargo impõe à pessoa que o ocupa, sob o ponto de vista mental, físico, de responsabilidade e de condições de trabalho". (CHIAVENATO, 1999, p.177)

Como foi visto, a especificação do cargo é dividida em quatro grandes área, definido por Pontes (1998), como:

- Área Mental – determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções.
- Área de Responsabilidade – determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção ou patrimônio e à imagem da empresa.
- Área física – determina os desgastes físicos impostos aos ocupantes do cargo em decorrência de tensões, movimentos e posições assumidas.
- Área de Condições de Trabalho – determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que este submetido o ocupante do cargo.

Segundo Chiavenato (1998), os métodos mais amplamente utilizados para descrição e análise de cargo costumam ser os seguintes:

- 1) Observação Direta – são as observações diretas e dinâmica do ocupante em pleno exercício de suas funções. Mas aplicável aos trabalho que envolvam operações manuais ou àqueles que tenham caráter simples e repetitivo.
- 2) Questionário – são desenvolvidos questionários aos executantes do cargo, chefes ou supervisores, onde são questionados todas as indicações possíveis sobre o cargo, sobre seu conteúdo e sobre suas características.

3) Entrevista – são feitas através do analista de cargo ao ocupante do cargo. Onde são analisadas as informações sobre todos os aspectos do cargo, sobre a natureza e a seqüência das várias tarefas componentes.

4) Misto – combinações ecléticas de dois ou mais métodos de análises.

A análise de cargo, segundo Chiavenato (1998), consiste em três fases:

- Planejamento – fase em que todo o trabalho de análise é planejado. Consiste das seguintes etapas: determinação dos cargos a serem descritos; elaboração do organograma de cargos; elaboração do cronograma de trabalho; escolha do(s) método(s) de análise a ser(em) aplicado(s) e seleção dos fatores de especificações a serem utilizada na análise.
- Fase de Preparação – fase em que pessoas, esquemas e materiais de trabalho deverão ser preparados.
- Execução – fase em que se faz a colheita de dados a respeito dos cargos a analisar.

2.5.3 Avaliação de Cargo

Método onde se estabelece o valor relativo a cada cargo, com vista a construir uma hierarquia entre eles. Desenvolve diversas técnicas por meio das quais se aplica critérios comuns de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, eqüitativa, justa e aceitável do cargo. Esse processo permite analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classe, podendo ser usada como base para um sistema de remuneração. Relaciona-se fundamentalmente com preço para o cargo.

De acordo com Pontes (1998), os métodos são distribuídos em dois grupos:

- Métodos não Quantitativos – permite rápida elaboração e fácil aplicação, mas não garante um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação que compreende os métodos tradicionais com:
 - a) Métodos de Escalonamento – os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidade e /ou requisitos. São comparados de uma forma global e a avaliação é muitas vezes, influenciada pelos salários.

- b) Métodos de Graus Predeterminados – indica que um grau é mais importante que outro, numa visão global, sem apresentar as reais diferenças existentes em cada cargo. Avaliação é imprecisa. Baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles.
- Métodos Quantitativos – permitem maior precisão e objetividade, demanda, contudo, maior tempo e maior custo durante a implantação. Os métodos tradicionais que compreendem são:
 - a) Métodos por Pontos – métodos mais objetivos, analítico, preciso e fácil aplicação. São atribuídos fatores comuns a maioria dos cargos de um determinado grupo ocupacional e ao mesmo tempo demonstre as peculiaridade de cada um. Os fatores são graduados e cada grau irá corresponder a certo número de pontos.
 - b) Métodos de Comparação de Fatores – são escolhidos fatores que constituirão os critérios para avaliação. De acordo com a natureza dos cargos a serem avaliados, são escolhidos alguns fatores. Originalmente, Eugene Benge apud Pontes (1998), escolheu cinco fatores que serviram para a avaliação dos cargos: requisitos mentais, habilidades requeridas, esforços físicos, condições de trabalho e responsabilidades.

Após ser avaliados os cargos podem ser classificados em classes de cargos. Esses agrupamento em classe facilita a administração salarial, permitindo um tratamento genérico em termos de salários, benefícios sociais, regalias e vantagens, sinais de *status*.

A classificação dos cargos tem como objetivo estabelecer salários através da divisão de série em graus ou grupos de cargos (classes de cargos), para os quais são atribuídas faixas de classes de salários com limites máximos e mínimos.

2.5.4 Responsabilidades Pelas Carreiras

A organização tem a responsabilidade de definir um plano de carreira através de trajetórias diversas, onde possibilite o crescimento e ascensão do empregado. Cabe somente ao empregado a decisão de escolher a trajetória de sua carreira.

Segundo Pontes, “Encorajar e proporcionar os caminhos para o desenvolvimento é, isto sim, responsabilidade da organização”. Pontes (1998,p.286). Pois não adianta querer promover um funcionário que não esteja interessado na promoção.

2.5.5 Remuneração

Retribuição concedida aos funcionários interessados em investir com trabalho, dedicação, esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades. Na visão de Chiavenato (1999), as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Assim se define a remuneração total que é constituída de três componentes principais:

- a) Remuneração básica – pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal, ou na forma de salário por hora.
- b) Incentivos Salariais - programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. São concedidos através de bônus e participação nos resultados a título de recompensa por resultados alcançados.
- c) Benefícios – também denominada de remuneração indireta, e são concedidos através de vários programas como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas.

Ou seja, remuneração total é um conjunto de recompensas aos funcionários pelo seu trabalho. As remunerações constituem o custo mais importante da organização, por outro lado é o que motiva e aumenta a produtividade, ao contrario a empresa perderia seus talentos devido às recompensas salariais insuficientes.

2.5.6 Conceito de Salário

Quando se fala em salário entende-se de uma política de gestão de colaboradores direcionada para um principio segundo qual, no âmbito do comprometimento, a qualidade de vida funcional vale tanto quanto a retribuição monetária. Ou seja, o salário representa a principal forma de recompensa da organização.

Segundo Chiavenato (1999), existem dois tipos de salários: salário nominal e o salário real.

- Salário Nominal – Representa o volume de dinheiro fixado em contrato individual pelo cargo ocupado.
- Salário Real – Representa a quantidade de bens que o empregado pode adquirir com o volume de dinheiro que recebe mensal ou semanalmente e que corresponde ao poder aquisitivo.

O salário pode ser considerado sob vários aspectos:

1. É o pagamento de um trabalho
2. Constitui uma medida do valor de um individuo na organização
3. Coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização.

Em linhas gerais o salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações.

O salário pode ser classificado em três tipos:

- Salário por Unidade de Tempo - é pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da empresa
- Salário por Resulto – refere-se a quantidade ou número de peças ou obras produzidas.
- Salário por Tarefa – é uma fusão dos dois anteriores: o empregado esta sujeito a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

A administração de salário é conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas salariais eqüitativas e justas na organização. É um assunto que envolve a organização como um todo e que tem grande repercussão em todos os níveis e setores.

2.5.7 Pesquisa Salarial

Para que haja uma política de remuneração justa é imprescindível que se tenha uma visão precisa de como o mercado se comporta com o assunto. E o meio mais prático para obter tal visão é conduzir uma pesquisa salarial.

Segundo Wood; Picarelli (1999), a pesquisa salarial é um instrumento de apoio da administração de salários. Normalmente, é realizada por uma empresa especializada, que monitora um grande número de cargos no mercado. Os dados são sistematicamente coletados, consolidados e analisados. O relatório de pesquisa costuma trazer análises estatísticas e apontar tendências.

De acordo com a visão de Pontes (1998), a pesquisa é feita através de amostra de cargos e empresas que permitirá interferência sob os demais cargos e empresas do segmento pesquisado. Geralmente, são utilizadas duas técnicas de amostragem: estratificada e de conveniência. Utiliza-se a amostra estratificada para a escolha dos cargos a serem pesquisados. Utiliza-se a amostra de conveniência para a escolha das empresas que irão compor a relação de empresas participantes, uma vez que a escolha será da conveniência do pesquisador.

A qualidade da pesquisa salarial está relacionada diretamente com a metodologia de coleta de dados.

As etapas para uma pesquisa salarial são as seguintes:

- Definição dos objetivos do trabalho;
- Definição dos cargos a serem pesquisados;
- Definição do painel de empresas participantes;
- Planejamento da pesquisa;
- Preparação do caderno de coleta de informações;
- Convite às empresas participantes;
- Coleta de dados;
- Análise dos dados;
- Tabulação;
- Relatório final; e
- Envio do relatório aos participantes.

2.5.8 Estrutura Salarial

Desenvolvida a pesquisa salarial e a avaliação dos cargos, inicia-se à fase principal, a elaboração da estrutura salarial. Uma estrutura salarial é um conjunto

de faixas salariais relacionado com os diferentes cargos da organização. Para estabelecer e manter estruturas salariais justas e eqüitativas, é necessário estabelecer duas formas de equilíbrio:

- Equilíbrio Interno – representa coerência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização. Exige uma estrutura salarial justa e bem dosada. É alcançado por meio de informações obtidas através de avaliação e classificação de cargos.
- Equilíbrio Externo – é uma coerência com os salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. Exige uma estrutura salarial compatível com o mercado. É alcançado por meio de informações externas obtidas através de pesquisas salariais. Com as referidas informações a organização poderá traçar sua política salarial para normalizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal.

2.5.9 Política Salarial

A política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que se refere aos assuntos de remuneração de seus empregados. Por tanto, todas as normas e procedimentos presentes e futuros bem como decisões sobre cada caso, deverão ser norteados por estes princípios e diretrizes. A política salarial constitui um aspecto particular e específico das políticas de RH da organização.

Segundo Chiavenato (1998), uma política salarial deve ter como conteúdo:

- a) Estrutura de Cargos e salários – classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos.
- b) Salários de Admissão – corresponde ao limite inferior da classe salarial.
- c) Previsão de Reajustes Salariais – podem ser por determinação legal (dissídios coletivos) ou espontâneos. Os reajustes salariais podem ser:
 - Reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam estabelecer o valor real dos salários diante das alterações na conjuntura econômica do país.
 - Reajustes Individuais – suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em:

a) Reajuste por Promoção – entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo, de cargo diverso do atual, em nível funcional superior.

b) Reajuste por Enquadramento – a empresa procura pagar salários compatíveis com o mercado de trabalho.

c) Reajuste por Mérito – são concedidos aos empregados que devem ser compensados pelo seu desempenho acima do normal.

Uma política de compensação para ser eficaz, segundo Patton apud Chiavenato, necessita de atender aos seguintes critérios: Adequada, eqüitativa, balanceada, eficácia quanto a custos, segura, incentivadora e aceitável para os empregados.

Outros aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal, que não podem ser esquecidos por uma política salarial justa são os benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dedicado dos empregados, oportunidade de crescimento profissional e garantia de emprego (estabilidade na empresa).

2.5.10 Remuneração Variável

É o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa outra móvel. A parte fixa advém da definição da estrutura salarial e a parte móvel advém de outros fatores, com o desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador.

Adotar a remuneração variável representa de imediato uma mudança na política de RH, cujo objetivo deve ser beneficiar a empresa, beneficiando em contrapartida, seus empregados e clientes. Isso pressupõe que a estrutura organizacional deverá ser revista, podendo afetar ou não as rotinas estabelecidas, o contingente de pessoal, os equipamentos, os negócios e outros. (NASCIMENTO, 2001,p.128).

A mudança sugerida deverá ser contemplada com uma gestão participativa, pois quem mais conhece os passos de sua execução na prática são os colaboradores, que poderão participar com valiosas sugestões.

A remuneração variável “é um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para o reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados”. (XAVIER et al, 1999, p.35).

Existe enumeras formas de remuneração variável, mas o objetivo é: alinhar, e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

Segundo Wood; Picarelli, os objetivos da remuneração variável se divide em:

- Primeiro vincular o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria continuam;
- Segundo, partilhar os bons e maus resultados da empresa;e
- Terceiro, transformar custo fixo em custo variável.

A remuneração variável é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando. Ela é um poderoso fator de reforço de traços culturais e, dessa forma um agente de mudança organizacional. Tende a tornar-se um componente obrigatório para as empresas que estão dispostas a se transformar e se adaptar às novas condições ambientais.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como finalidade comparar a gestão de plano de cargos e salários nas empresas registradas no Ministério do Trabalho.

3.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa exploratória é a mais apropriada para o estudo em questão, pois explora sobre a gestão do plano de cargos e salários buscando informações através de entrevistas com empresas que utilizam essa ferramenta. São as seguintes as empresas analisadas: Unimed, Caern, Sesc, Senac, Farn e Unp.

Segundo Andrade (1998), são finalidades de uma pesquisa exploratória, sobre tudo quando bibliografia, proporcionar maiores informações sobre determinados assuntos; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Foi utilizado o método qualitativo onde foram realizadas coleta e análise de dados apropriados para da fase exploratória da pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O levantamento teve caráter censitário, isto é, a totalidade do universo dos gerentes de recursos humanos das empresas que estão registradas no Ministério do Trabalho. Onde foram analisadas e comparadas as formas de gestão do plano de cargos e salários dessas empresas.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Roesch (1999), as principais técnicas de coleta de dados são as entrevistas, o questionário, os testes e a observação. Devido o caráter ser de pesquisa exploratória, as técnicas de coleta de dados mais apropriadas foram às entrevistas informais estruturada com perguntas abertas aos gerentes de recursos humanos das empresas registradas no Ministério do Trabalho com o objetivo de buscar informações.

As entrevistas duraram cerca de um mês para ser concluída, pois ao entrar em contato via email e telefone algumas empresas demoraram para agendar a entrevista, alegando ter muitas reuniões e viagens nesse período de final de ano. Mesmo com esses problemas as empresas disponibilizaram um tempo para que se

realizassem as entrevistas que foram feitas pessoalmente na própria empresa do entrevistado e durou por volta de trinta minutos.

A única empresa que solicitou um prévio contato pessoal para agendar a entrevista foi a FARN , mas se negou a dar a entrevista alegando não ter compatibilidade nas respostas por se tratar de empresas de diferentes ramos. Mas, como o objetivo do trabalho é comparar as formas de gestão de cargos e salários nas empresas, não se é necessário que sejam empresas do mesmo ramo.

Em todas as empresas que aceitaram responder a entrevista, o atendimento foi de ótima qualidade, foram muito prestativos e atenciosos, se deixando a disposição para ajudar no que era preciso, sempre respondendo aos e-mails e telefones quando se tinha dúvidas.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com a coleta dos dados do método qualitativo foram feitas análises do conteúdo das respostas nas entrevistas, comparações e observações no mercado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram selecionadas seis empresas conforme informação do Ministério do Trabalho. Todas as empresas responderam as entrevistas aplicadas exceto a Farn alegando não concordar com a análise das empresas de diferentes segmentos, justificando incoerência nos resultados.

4.1 À MOTIVAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

UNIMED – Decidiu implantar o plano de cargos e salários devido à perspectiva de crescimento dos funcionários, estimulando assim no seu rendimento, desempenho e produção.

CAERN – Devido à evolução da tecnologia houve o surgimento de novos cargos, a flexibilidade de alguns cargos e a necessidade de reavaliação constante.

SESC – A decisão de implantar um plano de cargos e salários teve como objetivo a normatização da política salarial, bem como reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos colaboradores.

SENAC – Falta de política de remuneração e o sentimento de injustiça quanto à remuneração.

UNP – Devido à organização da empresa e motivação dos funcionários.

De acordo com as respostas analisadas nas entrevistas, a motivação para a implantação do plano de cargos e salários para duas dessas empresas surgiu a partir da perspectiva do crescimento dos funcionários, determinando consequentemente maior rendimento, melhoria de desempenho e produção da empresa. A empresa CAERN explica que o motivo da implantação do plano foi a evolução determinada pela tecnologia, pois os cargos passaram a ter uma flexibilidade de funções a desempenhar gerando com isso novos cargos com novas exigências e desaparecimento de outros. Para o Senac que motivou a implantação do plano de cargos e salários, foi a necessidade de uma política de remuneração justa, pois os colaboradores se sentiam injustiçados em saber que iriam permanecer no mesmo cargo com o mesmo salário. A UNP alegou que a motivação para a implantação do plano de cargos e salários surgiu da necessidade de organizar a empresa e para estimular a motivação dos seus funcionários.

4.2 AOS BENEFÍCIOS QUE O PLANO TROUXE PARA AS EMPRESAS

UNIMED – Com a implantação do plano de cargos e salários os funcionários ficaram mais empolgados trazendo mais rentabilidade para a empresa, e se tornar umas das melhores empresas o país.

CAERN – Crescimento, flexibilidade de cargos e necessidades de reavaliação.

SESC – A partir do momento que se estabelece uma política de pessoal adequada à realizada financeira e às características de ação da Empresa, os benefícios se tornam visíveis na produtividade, ocasionando melhores resultados nas atividades executadas.

SENAC – O principal benefício que o plano de cargos e salários trouxe para a empresa foi o plano de carreira (crescimento interno), pois antigamente as pessoas eram muito desmotivadas por não ver nenhuma perspectiva de crescimento.

UNP – Organização dos processos e as melhorias contínuas da empresa.

Dentre vários benefícios encontrados nas empresas entrevistadas, a Unimed e o Sesc ressaltaram que o principal benefício foi o aumento da rentabilidade, melhoria na produtividade conseqüente ao grau de satisfação e a motivação gerada pelo plano aos colaboradores. A Caern afirmou que o crescimento da empresa junto aos colaboradores trouxe uma flexibilidade aos cargos trazendo também a necessidade de reavaliação desses cargos. O Senac ressaltou que o plano de carreira foi um grande benefício pois os funcionários eram muito desmotivados por não haver nenhuma perspectiva de crescimento. A UNP citou como principal benefício à organização dos processos e as melhorias contínuas da empresa.

4.3 AOS BENEFÍCIOS QUE O PLANO TROUXE PARA OS COLABORADORES

UNIMED – Possibilidade de ascensão, perspectiva de crescimento e consequentemente qualidade de vida.

CAERN – Principal benefício foi à mobilização entre a função, pois antigamente passava muito tempo em uma função. Flexibilidade tanto para o empregado quanto para o cargo, carreira ascendente, promoção horizontal por mérito e por tempo.

SESC – Percebemos uma maior motivação em busca de novos conhecimentos, objetivando a melhoria do desempenho profissional e pessoal, por parte de muitos colaboradores após a implantação do plano de cargos.

SENAC – Satisfação com a empresa, motivação para crescer e aprender, e o sentimento de sentir-se valorizado.

UNP – Possibilidade de crescimento e melhorias.

Foram diversos os benefícios para os colaboradores. Para a Unimed, os seus colaboradores apresentaram até pela possibilidade de ascensão profissional e perspectiva de crescimento, uma melhoria na sua qualidade de vida. Para as demais empresas foram sentimentos de satisfação com a empresa, de motivação para crescer e aprender que resultou num sentimento universal de valorização pessoal.

4.4 À EXISTENCIA DE RELAÇÃO ENTRE MOVIMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

UNIMED – Sim, a movimentação ocorre levando em consideração a avaliação, quando surge uma vaga, é feito um recrutamento interno, atendendo ao perfil e tendo uma boa avaliação do seu desempenho ela é promovida ao cargo.

CAERN – Sim, depende não só da avaliação mas também do tempo de serviço e do requisito da vaga.

SESC – Sim, o plano prevê que sempre que ocorra transferência entre setores ou unidades operacionais, todas as informações referentes à avaliação de desempenho deverão ser encaminhadas ao novo chefe do colaborador.

SENAC – Sim, através da abertura da vaga, tendo conhecimento e através da avaliação de desempenho.

UNP – Sim.

A relação de movimentação e avaliação de desempenho existe em todas as empresas. Na Unimed, Caern e Senac informaram que para haver a movimentação é necessária que exista uma vaga aberta, onde será realizado um recrutamento interno, uma avaliação de desempenho, adequação da vaga e tempo na empresa. No Sesc, disse haver relação mas esse critérios ficam a cargo do chefe imediato do colaborador. A Unp se limita a informar apenas que existe relação.

4.5 AO TEMPO DE PROMOÇÃO

UNIMED – Existe promoção de quatro em quatro anos, mais não é só o tempo que é levado em consideração, o fator mais importante é o conhecimento.

CAERN – Ainda não está definido, mas no plano anterior era a cada seis meses a pois a avaliação de desempenho. E no final do ciclo de dois anos recebia uma promoção se não tivesse cometido nenhuma irregularidade.

SESC – O plano prevê que as promoções sejam realizadas anualmente de acordo com a avaliação de desempenho, no entanto, por questões administrativas ainda não realizamos as avaliações depois de completado um ano de implantação.

SENAC – Anualmente, mas depende da avaliação de desempenho que ainda não foi realizada nenhuma.

UNP – Anualmente ou seleção interna

Na maioria das empresas foi visto que o tempo para promoção é de um ano, mas essas promoções dependem de uma boa avaliação de desempenho que no Sesc e Senac não realizaram nenhuma avaliação dessa natureza em virtude do plano ter sido implantado recentemente. Na Unimed, a promoção ocorre a cada quatro anos, mas essa depende não só do tempo na empresa, mas também da avaliação de desempenho e do conhecimento do colaborador. Na Caern, por estarem refazendo um novo plano de cargos e salários, ainda não está definido este tempo, mas no plano anterior a promoção acontecia a cada seis meses após uma avaliação de desempenho, no final de um ciclo de dois anos o colaborador recebia uma promoção automática caso não ocorresse nenhuma irregularidade.

4.6 À METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO UTILIZADA

UNIMED – A metodologia de avaliação utilizada no plano de cargos e salários é o método de graus predeterminados (180 graus). Através de entrevista, uma pessoa de fora entrevista o subordinado quanto ao seu superior e depois entrevista o superior quanto ao subordinado.

CAERN – Será por pontos e por graus predeterminados

SESC – Método previsto é o de avaliação por pontos.

SENAC – Métodos por pontos, onde a cada avaliação de desempenho o colaborador ganha pontos, e a cada soma de pontos vai subindo de nível na tabela.

UNP – Metodologia própria

A metodologia de avaliação de desempenho mais utilizada pelas empresas entrevistadas é o método por ponto, sendo que o Sesc e o Senac ainda não realizaram nenhuma avaliação por ter implantado o plano de cargos e salários recentemente. A Unimed utiliza-se do método de graus predeterminados (180 graus), e a Unp possui uma metodologia própria de análise não esclarecida na entrevista.

4.7 À RELAÇÃO DO PLANO COM O SINDICATO

UNIMED – Não existe nenhuma problema com o sindicato. Eles aprovaram o plano de cargos e salários.

CAERN – O plano de cargos e salários foi feito conjuntamente com o sindicato

SESC – O Sesc mantém uma boa política de relacionamento com o sindicato de classe, inclusive o sindicato sugeriu algumas alterações no plano antes de sua homologação pelo Ministério do Trabalho, as quais foram realizadas pelo SESC.

SENAC – O sindicato aprova mais fez alguns questionamentos.

UNP – Sim, o sindicato aprova o plano de cargos e salários.

No que se refere à relação do plano de cargos e salários com os sindicatos, todas as empresas foram unânimes em afirmar que os sindicatos aprovaram os seus respectivos planos, com ênfase na Caern cujo sindicato participou na elaboração desse. Quanto ao Senac e Sesc houve aprovação do sindicato porem com alguns questionamentos.

4.8 A DIVULGAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

UNIMED – Através de quadros de avisos, intranet e reuniões com gestores.

CAERN – Através do sindicato, intranet e observações no contra-cheque.

SESC – A direção regional reuniu as gerências e chefias de setores após a homologação para fazer esclarecimentos a respeito do plano, solicitando que os mesmos repassassem para os demais colaboradores.

SENAC – Intranet, por email, manual, informações no Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas (NDP), reuniões com diretores e reunião com todos os colaboradores.

UNP – Site da Unp e comunicados.

Os meios de divulgação do plano de cargos e salários foram os mais diversos possíveis. A maioria das empresas utilizou intranet, quadro de avisos, reuniões com gestores. Algumas empresas lançaram mão dos sindicatos, observações no contra-cheque, informativos da própria empresa e email.

4.9 À ELABORAÇÃO DO PLANO

UNIMED – O plano foi elaborado por através de consultoria externa devido não existir na empresa pessoa com capacidade para desempenhar esse tipo de atividade.

CAERN – A consultoria externa deu os passos e os caminhos que existiam e o comitê formado pelo representante da empresa e do sindicato avaliaram e decidiram conjuntamente que rumo tomar.

SESC – Foi elaborado por consultoria externa. A decisão da direção regional em contratar uma empresa especializada no assunto, deveu-se a preocupação de elaborar um plano de cargos adequados à realidade da empresa e ao mercado de trabalho.

SENAC – Consultoria externa, pela ausência de pessoal capacitado tecnicamente para a atividade.

UNP - Por pessoal próprio, pelo conhecimento da realidade e competências.

A elaboração do plano de cargos e salários em 66% das empresas foi desenvolvida por consultoria externa, alegando não ter pessoal qualificado para tal atividade. Apenas a Unp elaborou seu plano de cargos e salários com seus próprios colaboradores devido ao melhor conhecimento da empresa e competências dos colaboradores.

4.10 À ABRANGENCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

UNIMED – Não, no momento só o operacional, e cargos específicos como psicólogos, jornalistas, fisioterapeutas e pedagogos.

CAERN – Sim, todo o quadro funcional.

SESC – Sim, todo o quadro de pessoal efetivo

SENAC – Sim, todo o quadro funcional

UNP – Sim, todo o quadro funcional

Em 66% das empresas entrevistadas citaram que o plano de cargos e salários abrange todo o quadro funcional, a Unimed implantou seu plano apenas para os cargos operacionais e específicos como psicólogos, jornalista, pedagogos e fisioterapeutas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Mediante a consulta ao Ministério do Trabalho foram identificadas apenas seis empresas no Rio Grande do Norte que possuem o plano de cargos e salários registrados naquele Ministério, o que corresponde a uma quantidade insignificante tendo em vista o grande número de empresas no Estado.

Como foi visto na análise das empresas entrevistadas, para 50% das empresas o plano de cargos e salários é hoje um instrumento de real importância na organização dos seus recursos humanos, oferecendo de forma concreta, benefícios e estimulando conseqüentemente à lucratividade da empresa, normatização da política salarial, reconhecimento do capital intelectual. Vale ressaltar que o tempo de implantação é um fator de extrema importância que permite entender a necessidade de periódicos ajustes e mudanças, levando a crer que um plano de cargos e salários não é um instrumento definitivo, este deverá sofrer reformas e adequações oportunas. Para uma minoria das empresas, o plano de cargos e salários ainda é um programa de pequena abrangência, mas com perspectiva de expansão e com foco no estímulo a ascensão profissional.

Os benefícios para as empresas foram principalmente em conseqüência do crescimento interno onde os funcionários passaram a produzir mais e a trabalhar mais motivados, com isso, trazendo para a empresa a melhoria na organização dos processos e maior rentabilidade à empresa.

De acordo com a análise comparativa das entrevistas conclui-se que as empresas do Rio Grande do Norte, na sua grande maioria, o plano de cargos e salários é uma realidade há vários anos, trazendo benefícios aos seus colaboradores sob a forma de ascensão profissional, promoção horizontal por mérito, motivação para a busca de novos conhecimentos. Está, portanto, o plano bem consolidado em três empresas.

Conforme visto nas entrevistas, todas as empresas mostraram que a movimentação tem relação com a avaliação, onde depende da vaga, do conhecimento e da avaliação.

Quanto ao tempo para a promoção varia muito de empresas para empresa, mas na maioria das empresas a promoção ocorre de ano em ano, levando também em consideração a avaliação de desempenho como já foi dito anteriormente.

No que se refere à metodologia de avaliação, foi visto que as maiorias das empresas entrevistadas utilizam o método por pontos, as outras metodologias

citadas por outras empresas foi a de graus predeterminados que é utilizado na Unimed. Na UNP foi informado que utilizam uma metodologia própria.

A relação entre plano de cargos e salários com o sindicato é um fator que existe em todas as empresas analisadas, e o sindicato aprovou todos os planos, mas em algumas empresas ele fez sugestões e críticas antes do plano ser registrado.

As divulgações foram feitas principalmente pela intranet e reuniões com os chefes e gerentes para que os mesmos repassassem aos seus colaboradores.

Um ponto importante que vale frisar é que o plano de cargos e salários nas empresas analisadas foi elaborado por consultoria externa, por não existir no quadro funcional pessoa capacitada para desempenhar esta atividade. Numa pequena parte destas empresas os sindicatos tiveram papel importante na conquista de alguns benefícios para seus colaboradores.

Em 90% das empresas entrevistadas informou que o plano de cargos e salários abrange todo o quadro funcional, com exceção da Unimed que o plano no momento só atende aos cargos operacionais e aos cargos específicos como psicólogos, fisioterapeuta, jornalistas e pedagogos.

Como recomendação, para o incentivo às empresas na criação dos seus próprios planos de cargos e salários, o Ministério do Trabalho deveria criar mecanismos com este objetivo sob forma de certificações e deduções de impostos ou programas competitivos entre empresas que oferecessem maiores benefícios aos seus colaboradores.

As empresas que contemplou uma pequena parte dos seus colaboradores no seu plano de cargos e salários, ampliem o plano para todo o quadro funcional em 2008.

Considerando que a maioria das empresas analisadas utiliza a consultoria externa para a implantação, é extremamente importante a recomendação da consultoria com ênfase em preparar a equipe de RH para dar segmento ao trabalho, de forma a evitar que este se torne uma mera formalidade, sem os efetivos benefícios já enfatizados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999. V. 1.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, L. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PONTES, B. **Administração de Cargos e Salários**. 7 ed. São Paulo: Ltr, 1998.

ROESCH, S. **Projeto de Estágio e Pesquisa em Administração: Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 1999. V. 2.

TIMBO, R. Para Onde Caminha o RH. **Revista Melhor**, São Paulo, Outubro-2001.

WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P.; SILVA, M.; NAKAHARA, J. **Remuneração Variável: Quando os Resultados Falam Mais Altos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

1. Por que implantar o plano de cargos e salários? O que motivou esta decisão?
2. Que benefícios o plano de cargos e salários trouxe para a empresa?
3. Que benefícios o plano de cargos e salários trouxe para o colaborador?
4. Existe relação entre movimentação e avaliação de desempenho? Qual?
5. De quanto em quanto tempo há promoção?
6. Qual a metodologia de avaliação utilizada no plano de cargos e salários? (Método de escalonamento, métodos de graus predeterminados, métodos por pontos, métodos de comparação de fatores).
7. Qual a relação entre o plano de cargos e salários e os sindicatos? Há aprovação ou desaprovação?
8. Como foi feita a divulgação do plano de cargos e salários?
9. Foi elaborado por pessoal próprio ou consultoria externa? Por quê?
10. O plano de cargos e salários abrange todo o quadro funcional?