

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA  
FACER FACULDADE DE CERES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MURILO MARQUES COSTA**

**PERSPECTIVAS SOBRE UM CASO FICTÍCIO PARA  
IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

**CERES – GO  
2014**

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA  
FACER FACULDADE DE CERES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MURILO MARQUES COSTA**

**PERSPECTIVAS SOBRE UM CASO FICTÍCIO PARA  
IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER Ceres como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da professora Elizabeth Vieira Porto.

**CERES – GO  
2014**

**MURILO MARQUES COSTA**

**PERSPECTIVAS SOBRE UM CASO FICTÍCIO PARA  
IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

**COMISSÃO JULGADORA  
MONOGRAFIA PARA OBTEÇÃO DO GRAU DE GRADUADO  
PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

RESULTADO:\_\_\_\_\_

Orientador

\_\_\_\_\_

2º Examinador\_\_\_\_\_

3º Examinador\_\_\_\_\_

Ceres, \_\_\_\_ de dezembro de 2014.

## DEDICATÓRIA

A Deus, que tanto me ampara e me sustenta nas horas onde o caminho parece ser ainda mais árduo. Não esquecendo, é claro, dos meus familiares e amigos que são o esteio forte da minha fé.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu bondoso Deus que, em todos os momentos, ininterruptamente, esteve comigo.

## RESUMO

O departamento de Recursos Humanos tem seu início ao final do século XX, dentre outros fatores, em decorrência da Revolução Industrial que traz evoluções como a máquina a vapor e o aço. Como todo e qualquer fato passa por mudanças ao longo do tempo, saindo da nomenclatura de Relações Industriais até Recursos Humanos, evolui ainda mais para Gestão de Pessoas. No que tange a preocupação e relação com o empregado, já intitulado por colaborador, abandona-se a ideia de que antes era apenas um complemento da máquina e surgem preocupações com o clima, com o ambiente organizacional, tratando o agora colaborador como parte essencial a continuidade da empresa. Levando-se em consideração que em relações que envolvam mais de uma pessoa possa haver controvérsia de ideias e opiniões faz-se necessário ter uma forma coerente e concreta de definir algo bastante importante para ambos os lados do vínculo empregatício, o salário. Não se atendo a este como única forma de motivação, mas como uma destas, leva-se em consideração a retenção de talentos e a boa produção da organização. Depara-se com o questionamento de como e quanto remunerar cada colaborador, das diferenças entre estes, e da não existência de parâmetros para tal definição de valores. A partir dessa prerrogativa surge o Plano de Cargos e Salários que visa definir de forma numérica e tangível quanto e quando pagar para cada colaborador, tendo como base critérios já levantados, correlatos as necessidades básicas da empresa e a sua estratégia de negócio visando sobrevivência no mercado. Ressalte ainda que estes parâmetros ora elucidados, baseiam-se também na legislação vigente, que regulamenta valores mínimos a serem pagos, por meio do salário mínimo ou em convenções coletivas com os pisos salariais, além de regular outros norteadores como datas limites e formas de equiparação salarial. Tais definições amparam a entidade a remunerar de forma justa para ambos os lados os empregados, bem como contribui para um incremento na economia, encontrando ofertantes de emprego e demandantes destes para sua auto sustentação.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Plano de Cargos e Salários, Economia.

## ABSTRACT

The Human Resources department has its beginning to the end of the twentieth century, among other factors, due to the industrial revolution that brings developments such as the steam engine and steel. As any fact undergoes changes over time, leaving the nomenclature of Industrial Relations to Human Resources evolves further to People Management. Regarding the concern and relationship with the employee, already entitled per employee abandons the idea that before was just a machine complement and concerns are with the weather, with the organizational environment, treating the employee now an essential part to business continuity. Taking into account that in relations involving more than one person may be controversial ideas and opinions it is necessary to have a coherent and practical way to define something very important for both sides of employment, salary. Not sticking to this as the only way of motivation, but as one of these, it takes into account the retention of talent and good output of the organization. Faced with the question of how and how much pay each employee, the differences between them, and the absence of parameters for such setting values. From this arises the prerogative Positions and Salaries Plan which aims to define numeric and tangible way how much and when to pay each employee, based on criteria already raised, related the basic needs of the company and its business strategy for survival in the market. Point out also that these parameters now elucidated, also based on the current legislation, which regulates minimum amounts to be paid by means of the minimum wage or collective agreements with salary levels and regulates other guiding as deadlines and forms Match wage. Such definitions bolster the entity to pay fairly for both sides employees and contributes to an increase in the economy, finding employment suppliers and demanders of these for your self support.

**Key-words:** Human Resources, Personnel Management, Career and Salary Plan, Economy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Gestão de Pessoas.....	20
Figura 2: Panorama geral do departamento de Recursos Humanos.....	20
Figura 3: Ordem no processo de Gestão de Pessoas.....	24
Figura 4: Divisão de mercado referente ao departamento de Recursos Humanos...	26
Figura 5: Oferta e procura para o mercado relacionado ao departamento de Recursos Humanos.....	27
Figura 6: Abrangência do Departamento de Recursos Humanos.....	28
Figura 7: Três componentes da Remuneração Total.....	34



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	16
Quadro 2 – Papel da Gestão Tradicional de Recursos Humanos.....	21
Quadro 3 – Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiros de negócios...	22
Quadro 4 – Papel da Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico.....	22
Quadro 5 – Relação de Departamentos e cargos.....	40
Quadro 6 – Demanda de empregados por categoria a cada departamento.....	43
Quadro 7 – Tabela PCS referente ao Departamento Pessoal.....	44
Quadro 8 – Comparação das alíquotas nos três regimes de tributação.....	49
Quadro 9 – Discriminação das alíquotas de INSS patronal.....	49
Quadro 10 – Tabela de contribuição dos segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso, para pagamento de remuneração a partir de 1º de janeiro de 2014.....	49
Quadro 11 – Tabela Progressiva Mensal do Imposto de Renda.....	49
Quadro 12 – Custo mensal de funcionário (Simples Nacional).....	50
Quadro 13 – Custo mensal de funcionário (Lucro Real e Presumido).....	51

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – PRÉVIA SOBRE RECURSOS HUMANOS.....	13
1.1 Gestão de Pessoas.....	16
1.1.1 RH como função ou departamento.....	18
1.1.2 RH como um conjunto de práticas de recursos humanos.....	21
1.2 RH com enfoque em Recrutamento e Seleção.....	23
CAPÍTULO 2 – CARGOS E SALÁRIOS.....	28
2.1 Administração de Cargos e Salários.....	28
2.2 Estruturas do PCS.....	29
2.3 Organização de Cargos e Salários.....	31
2.4 Avaliação e Classificação dos cargos.....	32
2.5 O Caráter multivariado do salário.....	33
2.6 Disposições legais a respeito do salário e remuneração.....	36
CAPÍTULO 3 - IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	39
3.1 Definição dos critérios para o PCS.....	41
3.2 Adaptação dos cargos aos critérios estabelecidos.....	43
3.2.1 Enquadramento no ato da admissão.....	45
3.2.2 Enquadramento após a admissão .....	46
3.2.3 Enquadramentos especiais além da ocasião de avaliações de desempenho.....	47
3.3 Cuidados quanto à equiparação salarial.....	47
3.4 Custos com a implantação do PCS.....	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	55

## INTRODUÇÃO

Corroborar-se em um curto espaço de tempo que é iminente a necessidade da mão-de-obra, seja no ramo do comércio ou de serviços. Desta forma já havendo a necessidade, ou seja, uma alta demanda. Há em contrapartida uma baixa oferta, ressaltando a qualidade desta oferta e não a quantidade. Desta forma existe a viabilidade de reter talentos dentro das organizações, bem como de remunerá-los de forma justa e coerente com as condições e os resultados auferidos pela empresa.

Sendo assim, depara-se com a falta de uma maneira tangível de mensurar cada remuneração, bem como de possíveis promoções, seja vertical ou horizontal. Sem contar o valor adaptado a constante concorrência no mercado empresarial, do valor a ser oferecido em recrutamentos de pessoal.

Neste ponto surge a ideia correta de elucidar todos os critérios e parâmetros regentes da mensuração de salários, O Plano de Cargos e Salários. Um Plano de Cargos e Salários constitui-se parte integrante para boa gestão de uma organização, visto que, este sendo feito por um bom profissional com dados adaptados e alcançáveis pela empresa a que se aplica, garantirá uma maior certeza no processo decisório junto à moderna gestão de pessoas, bem como no desenvolvimento profissional dos atuais e futuros colaboradores.

No tocante a questão, a mensuração através de indicadores numéricos e também por avaliações qualitativas incrementa-se ao perfeito andamento e crescimento produtivo das atividades praticadas pela organização, e desconsiderando uma possível pormenorização a possível redução de custos com mão-de-obra, fator preponderante as líderes dos índices de qualidade, e também em um dos principais e evidentes objetivos, o lucro.

O objetivo do PCS é demonstrar a evidenciação numérica e a parametrização de critérios para o correto aproveitamento da qualificação do empregado, desta forma com a consequente definição de atribuições, autoridades e responsabilidades, perfazendo em uma estrutura organizacional adequada.

Especificamente tem-se a ideia da remuneração de forma adequada para cada cargo e empregado de forma justa, para motivar e não se tornar descontentamento afetando a produção de bens e/ou serviços. Há de se ressaltar ainda o respaldo na legislação trabalhista vigente, respeitando leis, normas e jurisprudências que regem o

vínculo empregatício, bem como a remuneração de cada empregado, além disso, a sustentação por critérios e parâmetros internos bem como salários no nível de mercado.

O que hoje é conhecido como Gestão com Pessoas tem seus primórdios no início do século XX com o impacto da Revolução Industrial. De início o empregado era considerado um simples complemento da máquina. Neste intermeio ainda há a nomenclatura de administração de recursos humanos, que apesar de mais recente também perde o seu uso.

Houve três eras bastantes definidas, sendo a era da industrialização clássica, era da industrialização neoclássica, e a mais recente era da informação. Da primeira para a última, houve uma saída da burocracia (o departamento pessoal, antes feito pelo recursos humanos) com o advindo da preocupação maior com o clima organizacional e na motivação dos colaboradores (termo que também evoluiu, sendo antes apenas empregados). Todos estes fatos ainda aliados e estritamente ligados aos objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Ferreira (2006) há a evolução do tradicional departamento pessoal da década de 50 chegando até ao moderno e inovador modelo de gestão de pessoas. O antes departamento de Recursos Humanos passa a se preocupar mais com as pessoas, com o desenvolvimento destas e, claro, o consequente retorno financeiro para as organizações a partir de tais investimentos.

Indo além do simples vínculo empregatício formal entre uma pessoa física e outra jurídica, surge a necessidade da remuneração daqueles que prestam serviços junto a empresa. Depara-se então com a falta de parâmetros para tais valores. Surge a administração de planos de cargos e salários como uma especialização dos profissionais de recursos humanos.

O PCS (Planos de cargos e salários) surge para definir parâmetros essenciais para remunerar de forma correta e coerente cada pessoa empregada da organização. Há de se ressaltar que são definições respaldadas, ainda, por legislação em vigor que rege a perfeita legalidade dos vínculos empregatícios, como pisos salariais, salário mínimo, definição de funções e das possibilidades de promoções verticais e horizontais.

Tais parâmetros permeiam dados como: o período de emprego, cargo, função, desempenho (medido através de avaliações específicas a cada ramo de atividade) e escolaridade. Estes são arrolados em tabelas que definem de forma tangível os valores a título de remuneração dos colaboradores, ressaltando o salário como não sendo o principal fator motivador da permanência do empregado na entidade.

Com todos estes critérios já adotados, seja no início das atividades da empresa, ou mesmo após certo tempo de início, tem-se uma segurança perante aos empregados, uma segurança jurídica inclusive. Arrolados ao que modernamente intitula-se de Manual do Colaborador, garante-se que cada possível candidato a determinada vaga em lacuna, o mesmo os que lá já estão, tenham conhecimento de todas as possibilidades evolutivas dentro da organização. Desta forma, com a prévia informação há o fator motivacional do salário transformado em benefício do PCS, o que passa a ser contado como um dos primeiros fatores motivacionais que levam a permanência do empregado na empresa.

## 1. PRÉVIA SOBRE RECURSOS HUMANOS

A relação do indivíduo com seu meio social pode ser observada tanto em ambientes domésticos como em ambientes de trabalho. Tal relação é preponderante ao ser analisada pela conjuntura social, cabível do desenvolvimento o qual pode ser analisado a partir de uma ótica coletiva, visto este mesmo indivíduo estar incluso em uma sociedade, e trocar com esta, ideias, serviços e/ou produtos.

Segundo o Dicionário Michaelis “recurso é o ato ou efeito de recorrer; Aquilo de que se lança mão para vencer uma dificuldade ou um embaraço”. Já conceituando humano no sentido geral de Recursos Humanos no mesmo dicionário é que pertence ou se refere ao homem, para tanto é passível a interlocução que o homem como indivíduo busca através de técnicas experimentáveis sua relação de complemento.

Tendo uma origem relativamente nova, ao início do século XX, em decorrência do impacto pela Revolução Industrial na relação entre empregador e empregado, anteriormente chamado de Relações Industriais, o Recursos Humanos começou a articular a relação entre alguns fatores de produção, que em meados do século XXI podem ser identificados como terra, trabalho e capital, assim elucidado por Sandroni (1999).

Em sua forma embrionária, porém já estruturada, começou a articular as expectativas e as percepções desses atores econômicos (empregador e empregado), bem como serviu de interface entre o capital e o trabalho, que muitas das vezes são faces de uma mesma moeda; porém, muitas das vezes, altamente divergentes e conflitantes (PERES, 2005).

A Gestão de Pessoas tem como primórdios o final do século XIX, onde ocorreram os marcos proferidos por Taylor e Fayol no movimento da administração científica. Esse movimento tinha como objetivo a padronização científica, desprezando e substituindo as ideias de improvisação e até mesmo o empirismo, incluindo o que hoje chamamos de fluxo de processos (GIL, 2009).

Gil (2009) explica que através da observação de Taylor na época, ao acompanhar os procedimentos laborais, possibilitou a verificar que os funcionários estavam sendo subutilizados, ou seja, os funcionários não eram aproveitados em sua totalidade, no que tange ao seu desempenho produtivo, arrolando neste momento sua contribuição a administração científica, com a racionalização e simplificação dos

processos e movimentos, tornando-os mecânicos e rotineiros, sendo reafirmado pelo cineasta Charles Chaplin em sua longa metragem “Tempos Modernos” lançado no ano de 1936.

A partir da segunda guerra mundial ocorrida em meados da década de 40, surgiu a preocupação com os empregados no que se refere ao ambiente de trabalho e os benefícios disponibilizados a estes (GIL, 2009). Neste interim, houve a descoberta do fator relevante “humano”, o que provocou a partir de então as primeiras interações entre capital e trabalho, sendo aqui um dos objetos de observação no que tange ao termo provocado pela junção de ambos os termos, Recursos Humanos.

No início da década de 60 amparado pela meta de oferecer uma visão ampla do quadro de pessoal das organizações, a Administração de Recursos Humanos, passa pela substituição dos termos anteriores, tais como Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2009).

Na crise vivida pelo Brasil entre os anos de 1980 e 1990, ocasionada pela instabilidade financeira e pela recessão econômica, houve situações positivas e negativas, predominando as negativas:

A Administração, como um todo, e RH, de modo particular, foram bastante prejudicados nessa fase. Uma pesquisa feita com a finalidade específica de levantar perdas e ganhos revelar-nos-ia, certamente, saldo negativo, e ocorrência de um retrocesso, até em empresas que tradicionalmente valorizam a área de RH (RESENDE, 2002, p. 17).

A crise passada pelo país da “Ordem e progresso” também gerou fatores positivos, principalmente no que se refere ao amadurecimento dos empresários, os quais se notaram como contribuintes para a melhoria da sociedade na geração de empregos. Porém ainda tinha-se uma semelhança grande com a situação deixada pela crise.

A década de 1980 em que RH atuou de maneira quase sempre emergencial, reativa e tensa, provocando grande desgaste em seus profissionais. A situação mais ou menos geral do RH em alguns períodos de crises mais agudas da década de 90, é semelhante a do próprio país: de estagnação, de deterioração de muitos estragos feitos (RESENDE, 2002, p. 18).

Um dos aspectos mais significativos da evolução dos conceitos e sistemas de Administração de Recursos Humanos, na década de 1990, foram as numerosas mudanças de paradigmas em conceitos e planos (RESENDE, 2002). Até este momento

eram sistemas mais conservadores do RH, permanecendo por mais de quarenta anos sem qualquer evolução.

Do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos, assistimos atualmente as significativas mudanças que apontam para um inovador modelo de gestão de pessoas (FERREIRA, 2006, p. 17).

Já a partir da década de 90, o ambiente organizacional passa por significativas mudanças, cada vez mais velozes e eficazes. Além disso, ainda há uma diferenciação na forma em que as empresas tratam os empregados.

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos e serviços, vendem os produtos, alocam os recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização (MILKOVITCH, 2011, p. 19).

Nas modernas organizações muito além do seu imobilizado (máquinas, equipamentos, etc.) e dos insumos, há o mais importante ativo, que é sua força de pessoal, a mão-de-obra com capacidade de transformação, sendo a sua principal força motora. Vê-se a necessidade de dar importância ao fator de produção trabalho.

Em uma evolução marcada por diferentes aspectos, sejam eles qualitativos ou quantitativos, houveram alterações nas organizações no que tange a estrutura, cultura e ambiente organizacional, partindo também para uma alteração no tratar, o agora, capital humano e na simplicidade da anterior intitulação de Relações Industriais para a Gestão de Pessoas.

No quadro logo abaixo se verifica a evolução da área de Recursos Humanos ao longo das três eras (no século XX). Iniciando-se no ano de 1900 e finalizando nos dias atuais, vê-se uma evolução no formato geral do departamento de RH. No início com uma estrutura burocrática e fechada, com valorizações apenas ao maquinário físico, em seu cume, na era da informação, chega-se a uma maior valorização ao funcionário como parte importante e necessária para a produção de produtos e/ou serviços. Como exemplo verifica-se a diferença entre a primeira nomenclatura, sendo relações industriais, que para um leigo sem conhecimento na área em questão, jamais diria ser relacionado ao departamento de RH. Na última era já se usa a nomenclatura de Gestão de Pessoas, como o próprio nome já ressalta, como foco maior nos empregados.



Quadro 1 – As três etapas das organizações no decorrer do século XX

ERAS:	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Informação
PERÍODOS:	1900 – 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase na rede de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional Predominante	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor a tradição e experiência	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização.	Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais	Mutável, imprevisível, turbulenta, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas.
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2008, p. 40).

### 1.1 Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2008) os termos RH ou Gestão de Pessoas podem assumir três diferentes formas ou significados, como função ou departamento, como um conjunto de práticas de recursos humanos ou como profissão. Desde o termo inicial de Relações Industriais muitos outros ocorreram em substituição a estes.

As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída com termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão de capital humano, administração do capital intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas.

Na Administração de Recursos Humanos há a necessidade da descrição dos objetivos da empresa, e que estes possam ser comungados com os empregados, para que possam ser um auxílio no processo de alcance a tais pretensões.

Por administração de Recursos Humanos (Administração de RH) entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos (MILKOVITCH, 2011, p. 19).

Em contrapartida, deve-se levar em consideração que os demais gerentes que não compõe o departamento de Recursos Humanos, propriamente dito, como o gerente de marketing, comercial ou qualquer outro tipo, também são carregados de uma carga de responsabilidade com as equipes, visto estarem mais diretamente ligados, e ser possível ver algo que o profissional do RH não consegue verificar por uma questão de distância física.

No passado, a administração a força de trabalho era uma atividade própria da área de Recursos Humanos. Hoje o gerente contemporâneo tem assumido, cada vez mais, a responsabilidade direta pela gestão de pessoas de sua equipe, em organizações cada vez mais horizontais (GOLEMAN, 2008 – Prefácio).

Há de se ressaltar também que nesta modalidade há uma descentralização da gestão de recursos humanos, o que torna o ambiente mais favorável ao acerto, visto haverem mais informações sobre casos e pessoas.

Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações (FERREIRA, 2006, p. 19).

De acordo com Chiavenato (2008), as decisões eram em sua totalidade centralizada no departamento de RH, não havendo nenhuma influência, seja ela positiva

ou negativa nas decisões. Desta forma o referido autor elenca pontos positivos e negativos no caso da centralização da ARH:

Prós:

Reúne os especialistas de RH em um só órgão.

Incentiva a especialização.

Proporciona elevada integração Interdepartamental.

A área de ARH é perfeitamente delimitada e autônoma. Focaliza a função de RH e, conseqüentemente, as tarefas e atividades de RH em um conjunto único.

Ideal para pequenas organizações.

Contras:

Excessiva concentração das decisões e ações no *staff* de RH.

Monopólio e exclusividade das decisões e ações de RH no *staff*.

Homogeneização e padronização das práticas do RH.

Manutenção e conservação do *status quo*<sup>1</sup>.

Distanciamento do foco de ação.

O órgão de RH torna-se operacional e burocrático.

Proporciona administração autoritária e autocrática.

Os gerentes de linha ficam afastados dos assuntos de RH. (CHIAVENATO, 1998, p. 28).

### 1.1.1 RH como função ou departamento

As três eras ao longo do século XX, sendo: Era Clássica (1900 – 1950), Era Neoclássica (1950 – 1990) e Era da Informação (após 1990) passaram por diferentes formas de como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras a área de Recursos Humanos passou por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. (Chiavenato, 2008, p.41/42).

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamento de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego.

Tais obrigações giravam em torno da relação entre empregado versus empregador, como anotação na carteira de trabalho a partir de um contrato de emprego, advertências disciplinares, contagem de férias, contagem de horas laboradas para efeito de pagamento de salário, dentre outros casos.

---

<sup>1</sup>*Status quo*: significa o estado em que se achava anteriormente certa questão (MATOS, 2007, p. 69).

Mais adiante, segundo Chiavenato (2008), o departamento de relações industriais acrescenta a seus papéis, outrora já citados, a resolução dos conflitos entre a coordenação interna e as reivindicações sindicais.

O departamento de Relações Industriais, ainda se restringia ao operacional e a burocracia, sob ordens da cúpula administrativa das entidades, sobre como deveriam proceder. As pessoas eram consideradas como suplementos das máquinas, sendo meros coparticipantes de um processo produtivo e remuneradas em virtude de seu simples esforço físico, perdurando o conceito de mão-de-obra.

Mais adiante na Industrialização Neoclássica, surge o departamento de Recursos Humanos com o intuito de substituir o Departamento de Relações Industriais. Dentre os fatores que contribuíram neste aspecto evolutivo destaca o mais importante é que além do que já era feito operacionalmente, advém a parte tática, com a especialização nos serviços.

Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades (CHIAVENATO, 2008, p. 42).

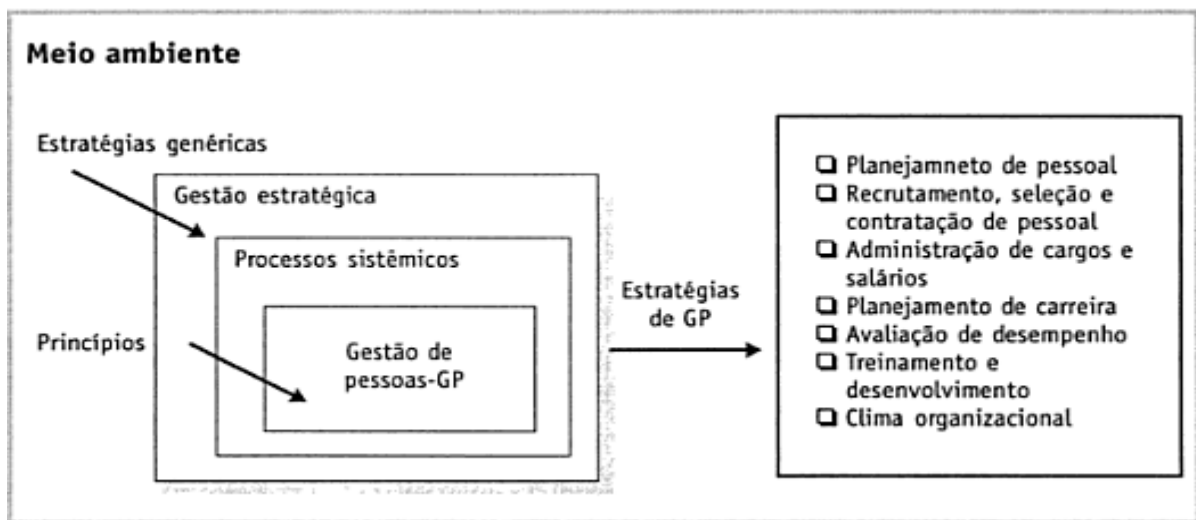
Na terceira era, a da Informação, surgem, como substituição, as equipes de Gestão com Pessoas. As tarefas do RH são repassadas para os gestores diretos, os gerentes de linha, enquanto que a parte burocrática (admissão, férias, rescisões, etc.) são terceirizadas.

As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e de seus membros. As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal (CHIAVENATO, 2008, p. 42).

As pessoas a partir deste ponto deixam de ser problemas, resoluções de conflitos, e passam a ser verdadeiros aliados, parceiros no alcance das metas previstas para o crescimento das empresas. Deixando de ser um problema, passa a ser um diferencial no mercado competitivo para as organizações, visto ampararem no atendimento aos clientes.

Como todo e qualquer âmbito passa por evoluções e mudanças, a ARH (Administração de Recursos Humanos) não poderia fugir a regra. Deixa de ser o ambiente antes fechado e enclausurado em uma sala, da centralização passa a ser aberta e descentralizadora, sendo um diferencial ainda maior e mais poderoso, conforme se vê na figura descrita logo abaixo, já partindo para um ambiente repleto de estratégias e de planejamento.

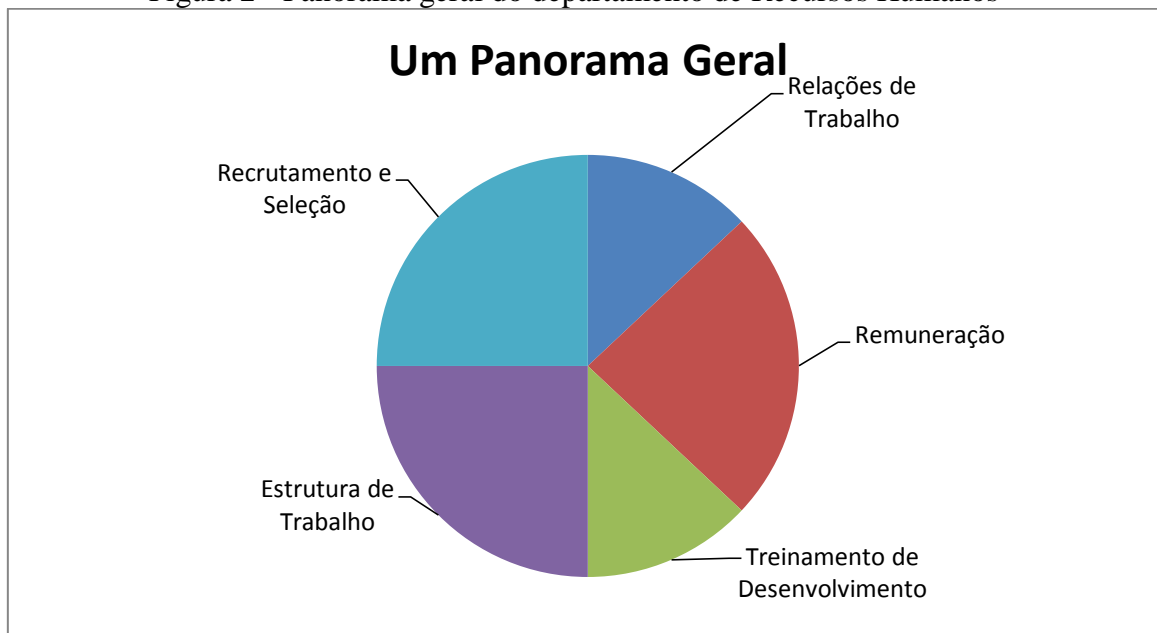
Figura 1: Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2008, p. 18).

A adoção do enfoque sistêmico permite que a organização de forma mais abrangente analise o meio ambiente amparando-se as estratégias para atingir objetivos institucionais (FERREIRA, 2006).

Figura 2 - Panorama geral do departamento de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Milkovitch, 2011.

De forma geral pode-se subdividir o RH nos pontos elencados acima, sendo que a quarta parte intitulada por Recrutamento e Seleção refere-se a entrada e saída de empregados respeitando diversidades étnicas e sociais.

No que se refere a Estrutura de Trabalho, encontram-se as análises das tarefas, as análises de desempenho de forma individual e coletiva (equipes) perfazendo em um envolvimento do empregado com a organização.

Em uma frequência um pouco menor, encontra-se a Remuneração, que regula os pagamentos (em pecúnia) de acordo com o mercado, sendo monitorado tais remunerações, levando-se em consideração legislações específicas, bem como acordos e convenções coletivas.

De menores e em iguais frequências aparecem as Relações de Trabalho e Treinamento de Desenvolvimento, referindo-se o primeiro a comunicação interna e externa, a resolução de conflitos sindicais e o cuidado de manutenção da saúde e segurança no ambiente de trabalho. Já o segundo refere-se ao plano de carreiras, a continuidade do empregado dentro da organização, e o conseqüente gerenciamento de tais casos.

### 1.1.2 RH como um conjunto de práticas de recursos humanos

No quadro a seguir ficam explícitos os objetivos, processos e planejamento referente ao tradicional RH.

Quadro 2 – Papel da Gestão Tradicional de Recursos Humanos

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientar para os negócios;</li> <li>- providenciar serviços que surgirem pelas demandas pelos produtos</li> </ul>
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construção e administração do desempenho das capacidades;</li> <li>- desenvolvimento dos administradores ao ligar competências com os requerimentos do trabalho e desenvolvimento de carreira, sucesso de planejamento e capacidade de mudança organizacional;</li> <li>- construção da rede de relacionamentos da organização por meio do RH</li> </ul>
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inspeção dos planos de negócios e de todas as funções de RH;</li> <li>- inspeção de planejamento nos processos quando tiver demandas em RH</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lawler III *et al.* (2006).

Percebe-se que neste primeiro quadro há a predominância de casos mais operacionais nos processos, ainda ligado, de certa forma, ao departamento pessoal (forma mais operacional e burocrática). Há de se ressaltar, porém, a intenção de projeção da carreira, convergindo a uma ideia futurista.

Quadro 3 – Papel de Gestão de Recursos Humanos como parceiros de negócios

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alinhar a própria administração de RH com os objetivos de negócios das empresas;</li> <li>- integrar membros e administrar equipes;</li> <li>- envolver a cultura com a estratégia e a visão da empresa</li> </ul>
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização flexível em torno do trabalho a ser feito (programas e processos, terceirização) com foco no desenvolvimento de pessoas e organizações (equipes, desenho organizacional)</li> <li>- elevação das competências para a administração dos temas de aprendizagem;</li> <li>- construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades</li> </ul>
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integração da estratégia e dos negócios por administração de equipes</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lawler III *et al.* (2006).

Já o segundo quadro refere-se a uma administração mais aberta, mais evoluída em relação às estratégias. O RH (Recursos Humanos) passa a ser um aliado para atingir os objetivos de negócios da empresa. Ferreira (2006) entende que o papel do RH deve ser uma integração entre os planos para o futuro da organização e as práticas deste departamento, enfatizando o posicionamento de mercado da empresa.

Quadro 4 – Papel da Gestão de Recursos Humanos como parceiro estratégico

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obter maior influência nos negócios estratégicos;</li> <li>- obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios</li> </ul>
PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos;</li> <li>- administração do conhecimento;</li> <li>- foco no desenvolvimento da organização;</li> <li>- administração de mudanças;</li> <li>- amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos;</li> <li>- construção organizacional do trabalho redesenhando capacidades</li> </ul>
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuição do planejamento estratégico e administração da mudança</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lawler III *et al.* (2006).

O terceiro e último quadro desta sequência trata a respeito da parceria estratégica entre o RH e as metas empresariais. Neste ponto aparecem papéis como a definição da estrutura organizacional, adequação das funções as diversas áreas da empresa, dentre outros. Essas mudanças são diretamente proporcionais as exigências do mercado e dos clientes, tendo em vista, haver a necessidade de adaptação para atender a tempo e hora toda essa demanda.

Em um mercado inconstante com alterações e inovações a todo momento, a tecnologia pode se tornar um diferencial ante a competição empresarial. É necessário levar em consideração que muito se altera com o advento de, por exemplo, novas formas de controle de pessoal, como *softwares* e programas de gerenciamento. Mesmo diante de tanta inovação e tecnologia a contribuição humana ainda se faz necessário. No início de um novo milênio as pessoas continuam em busca de novos horizontes e de desafios cada vez maiores.

A tecnologia não é uma força isolada. É também a mola da competição global. Os dispêndios em pesquisa e desenvolvimento, típicos dos países desenvolvidos, tornam-se fundamentais. [...] As novas tecnologias de informação induzirão a novas formas de administração e, conseqüentemente a um novo tipo de gestor (FERREIRA, 2006, p. 33-4)



## 1.2RH com enfoque em Recrutamento e Seleção

A área de RH diferencia-se do departamento de pessoal por estar enfocada na gestão de pessoas, enquanto este se atem aos aspectos burocráticos e legais das relações trabalhistas. Ainda há tal confusão. Apesar de trabalharem em conjunto, cada uma enfoca em áreas distintas, onde o RH parte para uma área mais estratégica da organização.

Segundo Chiavenato (1998) a área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão de processos em uma organização, e referindo-se a tais processos pode ser subdividida em seis grandes predominâncias:

Figura 3 - Ordem no processo de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2008.

O primeiro processo de agregar pessoas refere-se ao recrutamento e seleção e a consequente implantação deste capital humano dentro da organização. O segundo, como consequência refere-se a inclusão efetiva dos empregados dentro do ambiente organizacional, sendo os profissionais de RH responsáveis pelo desenho de cargos e a definição de perfis adequados para cada um destes (CAXITO, 2008). No terceiro processo estão inclusos as políticas de remuneração além das políticas de incentivo e a estruturação de cargos e salários.

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento dos funcionários e recompensas decorrentes do seu desempenho. A remuneração total de um funcionário é composta por três grandes grupos:

Salário – pode ser fixo, variável ou uma combinação de ambos.

Incentivos salariais – geralmente estão associados ao bom desempenho do funcionário, pagos na forma de bonificação, prêmios etc.  
Benefícios – seguro de vida, planos médicos, cestas básicas, veículos e outro (CAXITO, 2008, p.10).

O quarto processo abrange o treinamento e desenvolvimento das pessoas e também da organização, visto já serem aliados para o alcance dos objetivos a longo prazo. A ligação com os objetivos estratégicos da empresa é essencial neste ponto, havendo definição correta das competências necessárias para cada função, bem como a melhor forma de desenvolvê-las.

Segundo o dicionário Michaelis (2014), competência é a faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; Aptidão. Tais requisitos devem ser anteriormente definidos para cada cargo específico para que sejam utilizados na distribuição e inclusão de pessoas citado no segundo processo.

O quinto processo é o de manter pessoas, e que se liga a aspectos como disciplina, higiene e qualidade de vida, segurança do trabalho e relações com sindicatos. Na dependência do sistema administrativo, o enfoque de manter o empregado pode variar de métodos democráticos com consulta e troca de ideias mais abertas, até métodos mais taxativos, realçando o poder hierárquico.

O sexto e último processo é uma espécie de conglomerado de todos os processos anteriores da Gestão de Pessoas. Neste ponto aparece o profissional de RH para gerir todas as informações e criar uma espécie de banco de dados, e utilizar tais informações de forma estratégica.

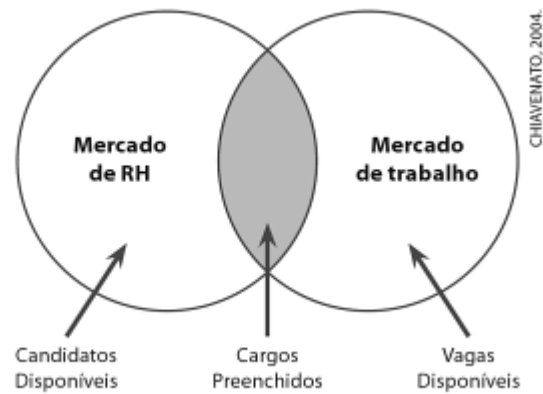
Este, geralmente, é responsável pela construção e manutenção de um banco de dados que permita aos profissionais de RH e aos demais gestores tomar decisões sobre promoções, demissões, punições, premiações e demais ações que se referem às pessoas quem compõe o corpo organizacional de uma empresa (CAXITO, 2008, p. 12).

Chiavenato (2008) define recrutamento como o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico. Segundo o dicionário Michaelis (2014), recrutamento é a ação ou efeito de recrutar, e recruta é o indivíduo admitido a pouco numa escola ou associação; novato, calouro. Segundo Caxito (2008) recrutar é unir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar determinada quantidade de pessoas para um fim específico de determinado cargo ou função.

Caxito (2008) afirma a existência de dois tipos de mercados predominantes que interferem no processo de recrutamento sendo: Mercado de trabalho que se refere ao

total de vagas oferecidas e o Mercado de Recursos Humanos, que se refere ao total de profissionais disponíveis. Tal elucidação pode ser transparecida na figura abaixo:

Figura 4 - Divisão de mercado referente ao departamento de Recursos Humanos



Fonte: Chiavenato, 2008.

Neste caso pode-se comparar com a lei de oferta e procura no mercado comercial, onde há de um lado a demanda de empregados e do outro a oferta no mercado, a disponibilidade de pessoas para suprir a demanda. Como no próprio mercado do comércio, há situações onde oferta e demanda modificam-se em suas proporcionalidades e de acordo com as necessidades pontuais.

Chiavenato (2008) elenca pontos no caso do mercado estar em ponto de oferta e em ponto de procura:

Figura 5 - Oferta e procura para o mercado relacionado ao departamento de Recursos Humanos

<b>Mercado de trabalho em oferta</b>	<b>Mercado de trabalho em procura</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos em recrutamento para atrair candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação</li> </ul>

Fonte: Chiavenato, 2008.

Neste ponto verifica-se novamente a necessidade da junção entre os processos de RH e as estratégias da empresa. Neste caso específico referente a necessidade de sempre ter o capital humano para manter a produção na mais perfeita ordem, não havendo o déficit de empregados.

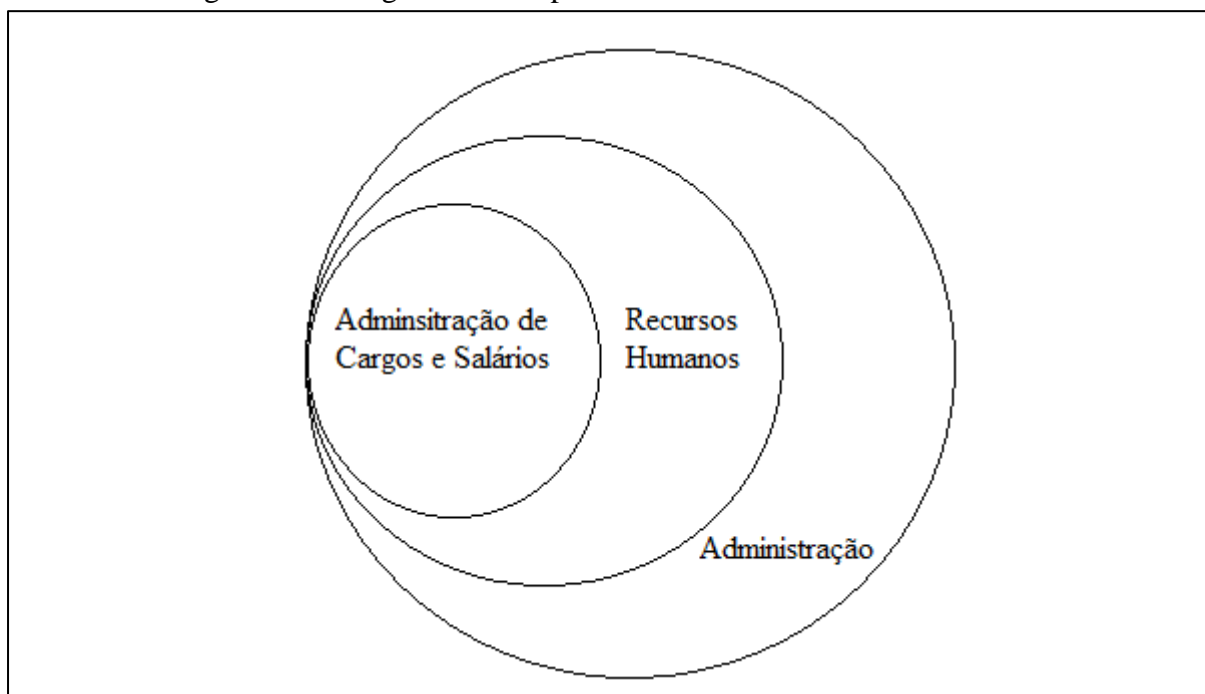
## 2. CARGOS E SALÁRIOS

### 2.1 Administração de Cargos e Salários

Todas as organizações possuem uma Administração de Cargos e Salários, porém em sua grande maioria de forma empírica, e desamparado por aparatos técnicos em sua implantação. O fato ocorre que a partir do ponto em que a carência dessa boa definição de salários, inicia-se um descompasso entre a necessidade da empresa, a realidade do mercado e a capacidade para solucionar este problema.

Conforme Paschoal (1993), a Administração de cargos e salários (ACS) é uma especialização dentro da função de Recursos Humanos que, por sua vez, é uma especialização dentro da Administração, conforme ilustra-se na figura abaixo:

Figura 6: Abrangência do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado pelo Autor, 2014.

Considerada como atividade, é largamente empregada nas grandes organizações, e cada vez mais, tornou-se essencial também entre as entidades de médio e pequeno porte, neste sentido a ACS reverte-se de funcionalidade para toda e qualquer organização desde que possua e empregue mão-de-obra (PASCHOAL, 1993).

Os reflexos, na administração salarial, da prolongada crise econômica do país, em especial dos descontroles inflacionários, das leis prefixando correções salariais, e do grevismo (ocorreram na década de 1980, aproximadamente dez mil greves e um incalculável número de ameaças de paralisação), foram muito intensos e condicionaram dirigentes de empresas e profissionais de RH a dedicarem-se, quase exclusivamente, às questões salariais provocadas pela conjuntura externa – antecipações, reposições de perdas, negociações frequentes – abandonando ou relegando a segundo plano a solução de disfunções e desequilíbrios internos, bem como a correção das práticas e políticas inadequadas ou inconvenientes, relacionados a cargos e salários (RESENDE, 2002, p. 41).

Um Plano de Cargos e Salários constitui-se parte integrante para boa gestão de uma organização, visto que, este sendo feito por um bom profissional com dados adaptados e alcançáveis pela empresa a que se aplica, garantirá uma maior certeza no processo decisório junto à moderna gestão de pessoas, bem como no desenvolvimento profissional dos atuais e futuros colaboradores.

No tocante a questão, a mensuração através de indicadores numéricos e também por avaliações qualitativas incrementa-se ao perfeito andamento e crescimento produtivo das atividades praticadas pela organização, e desconsiderando uma possível pormenorização a possível redução de custos com mão-de-obra, fator preponderante as líderes dos índices de qualidade, e também em um dos principais e evidentes objetivos, o lucro.

## **2.2 Estruturas doPCS**

O Plano de cargos salários é constituído com informações extraídas de acervos próprios das entidades que o almejam ou que o já possuem. Estas informações são parametrizadas em blocos (tabelas) onde são apresentadas variáveis como tempo de emprego, desempenho (retirado de avaliações ou definido pela gerência), escolaridade, cargo, salário inicial, todos estes dados amparados a uma média do mercado.

Os planos de cargos e salários não possuem padrão de exclusividade ou um norte a ser seguido por todos que o desejam implantar, ou seja, ele é feito de acordo com a estrutura da empresa. Tal fato se fato deve a grande variabilidade e também a demanda requerida dentro da organização, sendo assim o mais coerente é adaptar o PCS as necessidades e possibilidades da empresa.

Ressalte ainda que pode haver a cada diferente ramo empresarial a imposição de um mercado cultural – seja de menor escala como o municipal, ou maior, como o

internacional – que regula valores adequados as funções comuns. Ainda pode haver sindicatos que regulamentem pisos salariais<sup>2</sup> aos empregados.

Segundo Pontes (2002) cargo “é o agregado de funções substancialmente idênticas à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a considerar que numa empresa existe um número menor de cargos em relação ao de funções”. Sendo assim, cargo é uma responsabilidade do empregado para com a empresa, onde tem-se a presença de várias funções em um só cargo. Entende-se então que o significado de cargo é mais amplo que o de função.

Dentro de uma organização, o sistema de remuneração está centrado em análises da Administração de Cargos e Salários. Primeiramente deve-se definir o cargo e, depois o perfil do ocupante, obedecendo sempre o perfil do cargo ocupado. Segundo Chiavenato (1992), os cargos não existem ao acaso. Eles precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. O desenho de cargos (*job design*<sup>3</sup>) significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais no sentido de atender os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 1992).

A inexistência de um plano de cargos e salários representa um grande problema para qualquer organização, pois é através deste que é possível enumerar cada valor pago aos funcionários, bem como de forma preventiva a uma possível reclamatória trabalhista, por equiparação salarial (legislação e mercado) bem como para aliar a gestão de pessoas em dirimir a possibilidade de insatisfações salariais.

Nenhuma gestão de recursos humanos pode desprezar a implantação de um plano de cargos e salários. A definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos [...]. O plano de cargos e salários é muito importante para obter uma boa contratação de empregado, tendo a análise e descrição de cargo uma das formas de ajudar (MENDONÇA, 2013).

Micheletti (2009) afirma, ainda, que com o plano consegue-se listar todos os profissionais e seus respectivos cargos, e pegar “por nível de responsabilidade, com os salários adequados a cada um desses níveis, que entre outras coisas faz o plano para empresas de todos os tamanhos, inclusive pequenas e médias. Além do sentido de organização, pode-se afirmar que o sistema de cargos e salários também proporciona

---

<sup>2</sup> Valor mínimo a ser pago a um devido cargo ou classe.

<sup>3</sup> Job desing: Configuração de sistemas de trabalho segundo objetivos econômicos e humanos. (SELL, p. 200)

um maior dimensionamento de custos com pessoal, além de evitar injustiças e possíveis reclamações trabalhistas na Justiça do Trabalho.”

A definição de “cargo” muitas vezes é interpretada de forma errônea por parte do departamento de Recursos Humanos das organizações que o possuem ou que almejam tê-lo em seu processo de gestão, tendo como reflexo deste desconhecimento a não devida conta da importância da definição da mesma para um bom andamento de uma organização.

### **2.3 Organização de Cargos e Salários**

A estrutura de cargos e salários geralmente encontra-se verticalmente nas empresas<sup>4</sup>, distribuídas em níveis estratégicos, táticos e operacionais, sendo que o setor público não foge a esta regra. Existem departamentos que atuam seguindo técnicas para organizar e segmentar as responsabilidades atribuições e ações, especificamente no sentido de colocar em ordem tal estrutura.

Segundo Teixeira (2013) o nível estratégico das organizações “define e gerencia seu Planejamento Estratégico, definindo, por exemplo, missão, visão e valores, suas estratégias genéricas, as forças e vantagens competitivas a priorizar”. É ocupado por sócios, proprietários, presidentes, CEO<sup>5</sup> e cargos de diretoria.

Já no nível tático há o desdobramento de todas as estratégias expostas pelo nível anterior em ações, em fatos concretos. É ocupado por coordenadores, gerentes e/ou supervisores que atuam na transformação das ideias em processos ou tipicamente angariando pessoas e recursos necessários, levando-se em consideração a equivalência com a estratégia geral da empresa.

No nível operacional aparecem os técnicos e os demais operadores. Estes estão diretamente relacionados com a execução dos trabalhos. “Colocam em prática os processos e subprocessos, mediante a realização de tarefas definidas como essenciais para os objetivos estratégicos da Organização.” (TEIXEIRA, 2013)

Segundo Silva (2007) “a administração de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos

---

<sup>4</sup>Refere-se à estrutura organizacional distribuída de forma vertical dentro da organização. Há uma forte implementação de hierarquia nas relações de comando e gestão. Gestão forte e funcionários subordinados a esta. (PERROTI, 2004)

<sup>5</sup> CEO - *Chief Executive Officer*: Diretor geral ou chefe executivo. Cargo que está a frente da organização. (LAUER, 2013)



trabalhadores, englobando em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração e classificação.” Através de dados confiáveis fornecidos pela contabilidade, o departamento de recursos humanos de uma empresa sente-se mais seguro em aplicar o plano de cargos e salários. Ao realizar os ajustes necessários tanto nos cargos quanto nos salários os administradores terão que gozar de uma responsabilidade/conhecimento para realizar a atividade da maneira mais honesta possível.

Pontes (1998) afirma, ainda, que o salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário. Associado ao plano de carreiras se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado estando estritamente ligados a esses.

A administração de cargos e salários, como atividade, existe em toda organização, independente do porte, que mantenha vínculo remunerado com mão-de-obra. Porém, é sob forma de função organizada, estruturada, formalizada e, sobretudo, instrumentalizada que existe nas médias e grandes organizações.

Para Chiavenato (1993), o conceito de Administração de Salários parte da premissa de que todo cargo tem seu valor relativo. Para remunerar com justiça e equidade os ocupantes de um cargo deve-se calcular o valor desse cargo em relação dos demais cargos da organização e a situação do mercado de salários. Como a organização é um conjunto integrado de cargos e salários em diferentes áreas da empresa, a administração de cargos e salários abrange a organização como uma totalidade, repercutindo em todos os seus níveis e áreas.

Necessário se faz o conhecimento amplo das atividades da organização para uma justa avaliação por parte dos administradores desta organização em relação aos seus empregados. Como o próprio nome diz, em uma organização, a coordenação tem que ser repercutida na empresa como um todo, de forma geral, abrangendo principalmente a avaliação e classificação dos cargos.

## **2.4 Avaliação e Classificação dos cargos**

Para classificação dos cargos de uma empresa é recomendável avaliar primeiramente a estrutura da mesma quanto ao excesso ou falta de funcionários. Neste ponto reitera-se a premissa do equilíbrio em ter a quantidade correta de empregados, ou

seja, aqueles realmente necessários para o bom andamento produtivo da empresa, nem em excesso, nem em falta.

Segundo Pontes (1996) avaliação de cargos “é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos no sentido de colocá-los em uma ordem de classes as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração.” Avaliar engloba vários outros processos, pois tem que se notar que este plano trará consequências para todo o grupo.

Chiavenato (1998) afirma, ainda, que a avaliação de cargos está relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do preço de cada cargo, indicando as diferenças essenciais entre os cargos, seja quantitativa ou qualitativamente. Para Chiavenato (1998), os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em grandes grupos: Comparação Básica, Cargo como um todo e Cargo versus cargo. (CHIAVENATO, 1998). Utilizando da técnica de merecimento e também eficiência, determinamos, ou melhor, classificamos cada empregado de uma organização.

Gil (1994) afirma que avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-lo de acordo com sua importância na empresa. E é por meio desse processo que a empresa estabelece um sistema para determinar os salários a serem pagos. Constitui, pois, a avaliação de cargos o instrumento mais utilizado para promover o equilíbrio interno dos salários.

De forma sensata, a avaliação tanto no assunto cargo quanto salários, são extremamente importantes para o bom funcionamento de qualquer empresa, sendo que esta avaliação trará um equilíbrio em todos os sentidos dentro da organização. O salário depende de quem faz a análise do mesmo, possui diferentes características, sendo importante analisarmos seu significado.

## **2.50 Caráter multivariado do salário**

O salário recebido por um determinado empregado pode ser considerado de algumas formas diferentes, como o pagamento em pecúnia de determinado serviço prestado ou como a mensuração do valor deste indivíduo dentro da organização. Há de se ressaltar ainda a definição de uma posição hierárquica definida por este valor.

Sobre a grande necessidade de se entender o sentido da palavra salário, várias análises deverão ser feitas na abordagem deste assunto. A adequação de um “justo” salário depende do entendimento do seu significado, isto, levando-se em consideração

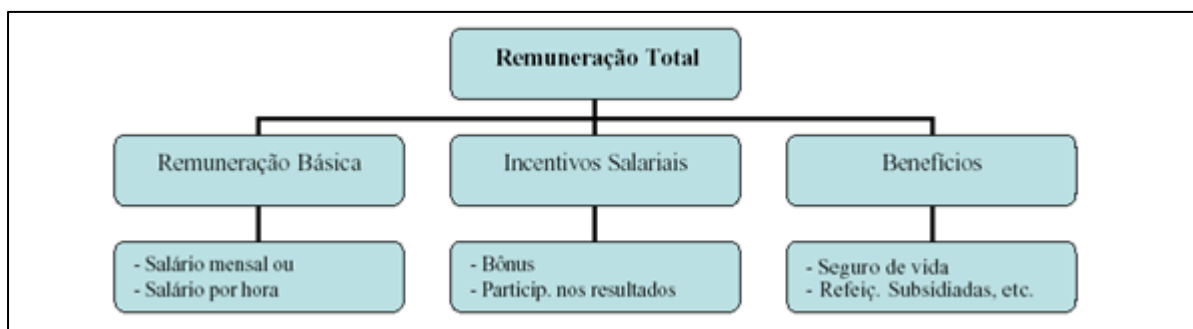
que justo seria o adequado e aceito por ambas as partes como recompensa ao trabalho desempenhado.

Chiavenato (1998) afirma que “dá o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham.” A palavra salário tem uma ligação com a palavra incentivo, sendo que o primeiro é fruto do segundo. Um forte estímulo para as pessoas que trabalham nas organizações é o seu justo salário. “Dessa maneira a compensação envolve a remuneração sob todas as formas possíveis.” (CHIAVENATO, 2008, p.35).

Pensando pelo lado otimista do sentido variado da palavra salário, esse pode se dar através de um ganho da própria empresa, um retorno a certo prazo de tempo. Este benefício/ retorno só se dará com profissionais atuando de forma concisa ao avaliar salários dentro de uma organização independentemente do tamanho da mesma. Por se tratar de um assunto que poderá trazer grande incentivo, como também um forte descontentamento do empregado para com a empresa, terá que ser realizado por pessoas não só responsáveis, como também justas e coerentes com ambas as partes envolvidas (empregado e empregador).

Pontes (1998) elucida, que a remuneração pode ser dividida nas seguintes categorias, em razão da forma como se apresenta para a pessoa: a remuneração direta, que é o total de dinheiro que recebe em contrapartida ao trabalho realizado, total de dinheiro este que poder ser fixo (remuneração fixa) ou variável (remuneração variável). E a remuneração indireta que é a junção de todos os benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado, quem em grande maioria é complementar a remuneração direta. Na figura descrita abaixo se pode verificar tal composição:

Figura 7 - Três componentes da Remuneração Total



Fonte: Mendonça, 2013.

Por se tratar de uma palavra de significado complexo e também podendo ser entendida de várias formas, o salário deverá ser uma remuneração justa ao empregado

que prestou seu serviço a certa organização. Por outro lado toda empresa ao investir capital em certo empregado, visa obter através deste mesmo empregado uma motivação extra para que consiga uma renda favorável à mesma se tornando competitiva e contínua no mercado.

Traçando um paralelo com elucidações proferidas anteriormente onde o individuo era considerando como um mero complemento da máquina nas organizações, parte do imobilizado (máquinas, equipamentos, etc.) e dos insumos, há o mais importante ativo, que é sua força de pessoal, a mão-de-obra com capacidade de transformação, sendo a principal força motora dentro das organizações.

A partir deste ponto o salário passa a ser, não o principal, mas um dos motivadores dos empregados dentro de um ambiente organizacional. O fato não envolve o valor propriamente dito, mas sim a mensuração e o conhecimento deste por parte do empregado. A obtenção de talentos e de profissionais capazes de desempenhar um trabalho adequado é algo que pode ser amparado pela disposição de todos os possíveis valores a título de remuneração. A partir do pressuposto de consegui-los, há a necessidade de mantê-los ligados a empresa. Por sua vez, para que não haja a prematura perda de um empregado, bem como a correta obtenção de um novo, estabelece-se a ideia da parametrização por meio de indicadores, suficientes e capazes de intitular valores a título de remuneração aos trabalhadores.

Apesar de todas as temáticas desenvolvidas em um plano de cargos e salários, ante a um mercado promissor, onde a concorrência bate a cada tilintar do relógio a sua porta, oferecendo maiores valores a “seus” empregados, mostrando a eles a menina dos olhos do ser humano, é necessário reter talentos para fazer jus ao princípio contábil da continuidade<sup>6</sup>, traçando um paralelo com o princípio contábil no sentido que a evasão humana pode acarretar a descontinuidade da empresa, fazendo valer a não existência da mesma não por aspectos financeiros, mas pelas deficiências de colaboradores, bem como ao fim social de uma organização.

Sem falso moralismo ainda deve ser levado em consideração a eminente necessidade organizacional da propulsão em uma produção, seja de serviços ou de produtos. Sendo assim, corroborando a inerência ao ser humano, a pessoa jurídica reafirma a necessidade da criação e perfeita manutenção do ativo intangível, agora mais

---

<sup>6</sup> Resolução nº 1.282/10 “Art. 5º O Princípio da Continuidade pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.” (ATA CFC)

importante, dentro das organizações, reconhecendo que o ser humano não é mais apenas um complemento da máquina, como em dizeres anteriores.

## 2.6 Disposições legais a respeito do salário e remuneração

Verifica-se na Consolidação das Leis do Trabalho em um de seus artigos a equiparação salarial na possibilidade de funções semelhantes caso não haja a definição de salários – o que corrobora mais uma vez a necessidade intermitente de haver um PCS.

Art. 460 - Na falta de estipulação do salário ou não havendo prova sobre a importância ajustada, o empregado terá direito a perceber salário igual ao daquele que, na mesma empresa, fizer serviço equivalente, ou do que for habitualmente pago para serviço semelhante (ALMEIDA, 2012, p.141).

Há ainda dizeres mais específicos no caso de não haverem pactos salariais pré-fixados de forma escrita (ocorrem apenas verbais). Desta forma sem nenhuma definição prévia parte-se para a prerrogativa da comparação entre dois casos semelhantes.

Art. 461 – Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

§ 1º – Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos.

§ 2º – Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento.

§ 3º – No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional (ALMEIDA, 2012, p. 141).

Tomando por base o 2º e 3º parágrafo, onde cita a possibilidade de haver quadro de carreira, corrobora-se, mais uma vez, a relevância na implantação de um Plano de Cargos e Salários, que por sua vez, abrangerá os elementos citados (antiguidade e merecimento) para as promoções verticais e horizontais.

Segundo Villela (2010) “promoção é o ato pelo qual o empregado é transferido, em caráter permanente, na estrutura de cargos e funções da empresa, de uma categoria ou cargo para outro (a) superior.”

Promoção Horizontal: evolução funcional ascendente dentro do mesmo cargo ou categoria.

Promoção Vertical: evolução funcional ascendente para outro cargo ou categoria superior. É a promoção em sentido estrito (VILLELA, 2010, p. 273).

Sendo assim, para que seja amparado de forma coerente ao mercado e ao mesmo tempo condizente com a legislação em vigor, deve-se haver a mensuração prévia de todas as possibilidades de promoção e as devidas condições para tal.

De acordo com a CLT em seu art. 2º considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços. Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência deste e mediante salário. (CLT, art. 3º)

Ressaltando junto as parágrafos elucidados anteriormente os dizeres “assalaria” e “mediante salário” que reforçam a correta recompensa pelos serviços prestados pelo trabalhador, sendo oportuno lembrar ainda o Princípio da irrenunciabilidade de direitos, onde o empregado, mesmo que declarado expressamente, não poderá abrir mão de seus direitos, como exemplo ao salário a título de remuneração pelo serviço prestado.

Conforme dito anteriormente a respeito da possibilidade de existir pisos salariais interpostos por sindicatos ou defensores de classe há de se ressaltar ainda o salário mínimo definido em lei.

Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte (ALMEIDA, 2012, art. 76).

Sendo assim na confecção e conseqüente implantação do PCS antes de quaisquer outro piso salarial, deve-se respeitar o valor mínimo segundo o referido artigo, para que o empregador possa efetuar os pagamentos.

**Art. 81** – O salário mínimo será determinado pela fórmula  $Sm = a + b + c + d + e$ , em que *a*, *b*, *c*, *d* e *e* representam, respectivamente, o valor das despesas diárias com alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte necessários à vida de um trabalhador adulto.

§ 1º – A parcela correspondente à alimentação terá um valor mínimo igual aos valores da lista de provisões, constantes dos quadros devidamente aprovados e necessários à alimentação diária do trabalhador adulto.

§ 2º – Poderão ser substituídos pelos equivalentes de cada grupo, também mencionados nos quadros a que alude o parágrafo anterior, os alimentos, quando as condições da região o aconselharem, respeitados os valores nutritivos determinados nos mesmos quadros (ALMEIDA, 2012, p. 50).

O Salário deve-se observado em dois ângulos distintos: econômico e social. Sob o prisma econômico, o salário reflete nas produções. De forma evidente o valor recebido será utilizado para aquisição de bens e/ou serviços o que reflete novamente na continuidade da economia, formando assim um ciclo, entre ganhos e gastos.

Já sob o prisma social há de se verificar ainda o salário mínimo que para ser capaz de atender as necessidades vitais básicas, e ainda as da família do trabalhador. Além das necessidades normais são ampliadas para educação, saúde, lazer e a previdência social (Constituição Federal de 1988). Nesse conjunto transpassam-se as necessidades básicas, sendo acrescentadas garantias que vão além de uma simples remuneração e passam a ser satisfações de necessidades sociais.

### 3. IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para a apresentação tácita do plano de cargos e salários em uma organização, faz-se necessário ter dados mais concretos a respeito desta, mas no que tange ao trabalho em questão será apreciado a faculdade de escolher elementos fictícios embasados na experiência operacional, como cargos, funções, quantidade de funcionários, ramo de atividade, dentre outros fatores necessários para a correta implantação.

Desta forma cria-se uma organização fictícia do ramo contábil dividida em setores específicos (Administrativo, Fiscal, Contábil, Legalização e Pessoal) que serão arrolados logo adiante. O departamento Administrativo trata de assuntos gerais da empresa, levando-se em consideração fatores estratégicos para a continuidade e a consequente redução de recursos financeiros dispendidos. Geralmente não é associado ao atendimento de clientes externos, relacionando-se mais com a manutenção dos colaboradores, que neste ponto são os clientes internos.

Já o departamento de legalização é responsável pela abertura, paralização e baixa de empresas, se atendo a fatores jurídicos correlatos ao código civil brasileiro vigente. O departamento pessoal, sendo um dos mais conhecidos, exerce todo o trabalho que se relaciona aos funcionários (da empresa e de clientes) como registro em formal de emprego, férias, folha de pagamento, dentre outros casos.

Por fim os departamentos fiscal e contábil, relacionado a fatores tributários e obrigações acessórias<sup>7</sup> inerentes a documentação fiscal e contábil tem uma constante interação:

Afinal tudo que ocorrer no departamento fiscal, em geral será refletido em outros setores da empresa, notadamente na qualidade do departamento contábil. Referenciando a partir de então o departamento contábil, podemos perceber que sua função atualmente não é apenas registrar os números advindos de diversos papéis e documentos [...] (MOCSANYI, 2013, p. 274).

---

<sup>7</sup>Obrigação acessória: Art. 113 § 2º A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos. (Código Tributário Nacional)



**Quadro 5** – Relação de Departamentos e cargos

Ordem	Departamento	Cargo
1	Administrativo	Recepcionista
2		Contínuo
3		Arquivista
4		Auxiliar de Limpeza
5	Contábil	Gestor Contábil
6		Supervisor Contábil
7		Auxiliar contábil
8		Auxiliar contábil
9		Auxiliar contábil
10		Auxiliar contábil
11		Auxiliar contábil
12		Auxiliar contábil
13	Fiscal	Gestor fiscal
14		Supervisor fiscal
15		Auxiliar fiscal
16		Auxiliar fiscal
17		Auxiliar fiscal
18		Auxiliar fiscal
19	Legalização	Gestor de Legalização
20		Auxiliar de legalização
21	Pessoal	Gestor de Pessoas
22		Supervisor de departamento. Pessoal
23		Auxiliar de departamento Pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Levando em consideração os cargos descritos acima se inicia o paralelo entre a legislação em vigor que regulamenta ou não com os departamentos descritos anteriormente, valores a título de remuneração para cada cargo, levando-se em consideração o ramo descrito. Primeiramente verifica-se o valor do salário mínimo vigente, para que nenhuma remuneração seja inferior a este tendo como base o inciso VII do art. 7º da Constituição Federal (Constituição Federal de 1988) que regulamenta remunerações não inferiores ao salário mínimo previsto em lei.

Em cargos e salários há um ponto norteador para definição das remunerações a serem alocadas. Toma-se como ponto de partida o salário mínimo, objeto de avaliação em constância para a nação, visto que este é responsável por subsidiar boa parte da população como um índice de correção monetária para regular valores como aluguéis,

honorários por serviços profissionais e/ou técnicos, sendo um indexador<sup>8</sup>. De acordo com o Decreto nº 8.166 de 23 de Dezembro de 2013 em seu art. 1º “A partir de 1º de janeiro de 2014, o salário mínimo será de R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais)”. Em continuidade verifica-se se há alguma convenção coletiva da classe junto ao sindicato, regulamentando remunerações a respeito, sendo que no caso em questão para cidades interiorana onde se localiza a empresa não há sindicato que a abranja.

### 3.1 Definição dos critérios para o PCS

Por conseguinte já havendo as premissas de definições salariais regulamentadas em lei, faz-se necessário definir os critérios do plano de cargos e salários a ser implantado que seguem.

Avaliação de desempenho: avaliação feita pelo gestor imediato do departamento em parceria com a administração geral da empresa para verificar e qualificar por meio de indicadores numéricos o desempenho do colaborador. Esta medida em porcentagem, de 0% a 100%. Esta é utilizada “por ser uma dos mais importantes instrumentos que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados a luz da atuação de sua força de trabalho” (FERREIRA, 2006, p. 207).

Critério de escolaridade: grau de escolaridade do empregado, cruzando o requerido pela função com o característico ao funcionário. Perfaz-se em uma comparação entre o grau de escolaridade do candidato a cargo e questão e o requerido pela empresa, conforme elenca Maia (2011). Periodicidade: refere-se ao período de tempo compreendido entre a admissão do empregado e a data a ser implantado (ou regulado) o plano de cargos e salários. Fato este que pode ser corroborado conforme destaca:

Assim a empresa que organizar o seu pessoal em quadro de carreira, instituindo o plano de cargos e salários, com promoções por critérios de antiguidade e de merecimento, não se aplicam aos preceitos pertinentes a equiparação salarial. (SCHWARZ, 2010)

Quantidade de horas de treinamento: por se tratar de funções técnicas, arrola-se a quantidade de horas de treinamento de cada colaborador, tanto no oferecidos pela empresa quanto de forma extraordinária, sendo comprovados com certificados de participação. Há ainda a divisão por categorias assim elucidada por Martins (2013) que

---

<sup>8</sup> Indexador: Índice utilizado para reajustar valores. (Dicionário Michaelis online)

de certa forma qualificam os empregados, levando em consideração os critérios definidos e a demanda de tal categoria para o devido departamento, sendo:

- *Trainee (TN)*: com período de até dois anos, desempenhando tarefas de baixa complexidade, sempre supervisionados, geralmente cursando ensino superior;
- *Junior (JR)*: com período entre dois e cinco anos, também em processo de graduação em ensino superior, desempenhando procedimentos mais simples, mas que exijam maior conhecimento;
- *Pleno (PL)*: com período de seis a nove anos já finalizando ou finalizado o processo de graduação em ensino superior, já sendo exigidas atividades de maior complexidade, embasadas nos conhecimentos teóricos já retidos.
- *Sênior (SR)*: com período a partir de dez anos já iniciado uma pós-graduação, como poder de tomada de decisões, e conseqüentemente de responsabilidades.
- *Master (MST)*: este já a partir de treze/quinze anos, totalmente fora de supervisões. Ligado ao processo de gerir projetos já com plena autonomia.

Tais categorias são necessárias para definição da demanda de cada departamento levando-se em consideração as necessidades técnicas a partir dos serviços prestados aos clientes. Com isso levantam-se dados para definição do seguinte quadro:

**Quadro 6 - Demanda de empregados por categoria a cada departamento**

Cat.	Posição	Recepção	Limpeza	Contínuo	Arquivo	Legalização	Fiscal	Contábil	Pessoal																
TN	P1	1	1	1	1	-	1	2	1																
	P2																								
	P3																								
JR	P4					1	1	1	1	1	1	2	-												
	P5																								
	P6																								
PL	P7									1	1	1	1	-	2	2	1								
	P8																								
	P9																								
SR	P10													1	1	1	1	-	1	1	-				
	P11																								
	P12																								
MST	P13																	1	1	1	1	1	1	1	1
	P14																								
	P15																								
Total		1	1	1	1																	2	6	8	3

Fonte: Adaptado pelo autor, 2014.

Pode-se verificar junto ao quadro acima que os quatro primeiros elementos descritos representam indivíduos alocados na execução de uma função ou atividades na função (recepção, limpeza, contínuo, arquivo) pertencem ao departamento administrativo a título de gestão, porém são desempenhados de forma separada, havendo a necessidade de adaptação do plano a cada cargo, e não ao departamento. O total descrito representante a quantidade de colaboradores por cada departamento.

Poderão ocorrer possíveis alterações nas demandas descritas acima, visto uma adaptação ambiental corriqueira ou na escassez e recursos humanos capazes de suprir tal necessidade. As definições são uma medida dita como ideal ao ambiente interno e externo da empresa, não havendo proibição quanto ao fato de estarem mais evoluídos do que a exigência. Porém no caso de promoções verticais, deve-se levar em consideração a vaga para tal de acordo com e demanda.

### 3.2 Adaptação dos cargos aos critérios estabelecidos

Em sequência aos quadros integrantes do PCS, apresentado anteriormente, este se refere ao departamento pessoal e descreve os critérios descritos anteriormente no

tópico 3.1 de forma detalhada. Esta deve ser apresentada ao colaborador no ato do início do vínculo empregatício para que este o tome conhecimento, e estes são utilizados para as alterações que venham a ocorrer em caráter de alteração salarial ou no início do vínculo empregatício.

**Quadro 7 – Tabela PCS referente ao Departamento Pessoal**

Cat.	Posição	Salário	Cargo	Sal. Mín.	Avaliação de Desempenho	Período por categoria	Período acumulado	Critério	Horas por Categoria	Horas Acumuladas
Trainee (TN)	P1	R\$ 724,00	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,00	70%	90	90	Cursando Ens. Superior	20	20
	P2	R\$ 796,40	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,10	70%	180	270	Cursando Ens. Superior	20	40
	P3	R\$ 868,80	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,20	70%	180	450	Cursando Ens. Superior	20	60
Junior (JR)	P4	R\$ 941,20	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,30	80%	180	630	Cursando Ens. Superior	30	90
	P5	R\$ 1.013,60	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,40	80%	180	810	Cursando Ens. Superior	30	120
	P6	R\$ 1.086,00	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,50	80%	180	990	Cursando Ens. Superior	30	150
Pleno (PL)	P7	R\$ 1.158,40	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,60	90%	180	1170	Ensino Superior	40	190
	P8	R\$ 1.303,20	Auxiliar Dpto. Pessoal	1,80	90%	180	1350	Ensino Superior	40	230
	P9	R\$ 1.448,00	Auxiliar Dpto. Pessoal	2,00	90%	180	1530	Ensino Superior	40	270
Sênior (SR)	P10	R\$ 1.592,80	Supervisor Dpto. Pessoal	2,20	90%	360	1890	Ensino Superior	50	320
	P11	R\$ 1.737,60	Supervisor Dpto. Pessoal	2,40	90%	360	2250	Ensino Superior	50	370
	P12	R\$ 1.882,40	Supervisor Dpto. Pessoal	2,60	90%	360	2610	Ensino Superior	50	420
Master (Gestor)	P13	R\$ 2.172,00	Gestor de Pessoas	3,00	90%	360	2970	Pós Graduação	50	470
	P14	R\$ 2.353,00	Gestor de Pessoas	3,25	90%	360	3330	Pós Graduação	50	520
	P15	R\$ 2.534,00	Gestor de Pessoas	3,50	90%	360	3690	Pós Graduação	50	570

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Conforme se pode verificar existe a disposição de posição, representada pela letra P seguida por números cardinais que variam de 1 a 15. Estes definem a que linha do quadro o empregado se enquadra, tendo como conclusão o valor de remuneração a ser adequado. Há ainda a adaptação do valor a ser pago em função do salário mínimo vigente (ou salário mínimo da classe), visto este ser corrigido anualmente, ou de acordo com a alteração do salário mínimo vigente.

Tomando-se como elucidação a categoria trainee disposta na primeira linha da posição 1 (P1) vê-se a entrada do colaborador no cargo de Auxiliar de departamento pessoal com remuneração indexada por um salário mínimo vigente, sendo R\$ 724,00 (Setecentos e vinte e quatro reais. Para a evolução de uma posição para a outra é necessário que o empregado tenha suprido todos os critérios, ou seja, na posição em questão (P1) tenha no mínimo 70% de aprovação na avaliação de desempenho, tenha no mínimo noventa dias de vínculo empregatício, esteja cursando o ensino superior regularmente e tenha no mínimo vinte horas de treinamento técnico.

O mesmo descrito anteriormente vale para todas as demais posições, ou seja, para que haja uma evolução faz-se necessário que o empregado tenha cumprido com todos os critérios descritos na linha. A evolução também pode ocorrer entre uma categoria e outra, obedecendo ao mesmo pré-requisito. Os casos em que não se complete algum dos critérios, ou que falte pouco para que isto o faça, devem ser avaliados de acordo com a meritocracia já elucidada anteriormente.

A avaliação de desempenho é particular a cada organização, visto estar intimamente ligada a cultura organizacional que pode ser interpretada da seguinte forma:

Uma empresa é composta essencialmente por pessoas, e estas devem ser balizadas por sua cultura organizacional. Esta por sua vez consiste nas crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização. Estes elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como o alicerce de suas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados. Toda empresa, seja qual for seu tamanho, tem sua política organizacional, e ainda que ela não seja clara, é a partir desta cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas (MARQUES, 2014).

### **3.2.1 Enquadramento no ato da admissão**

Após a o recrutamento e seleção de novos empregados, já havendo sido escolhido determinado empregado para o cargo vago em questão, apresenta-se o plano

de cargos e salários com as tabelas e quadros pertinentes ao cargo que será ocupado. Desta forma, avaliam-se os dados do empregado a ser incluso na grade de funcionários da empresa e, a partir daí, enquadra-se na linha em que melhor se adaptar a todos os critérios. Tem-se por recrutamento:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair a candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1998, p. 197).

Ainda segundo Chiavenato (2006) “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização”. Em outros termos a seleção busca entre vários dos candidatos já recrutados os que mais se adaptam a necessidade iminente da empresa, levando em consideração as características já previamente estipuladas, como sendo primordiais para preencher o cargo em aberto.

A título de exemplo: suponha-se um empregado (sem definição de sexo, pois não é um dos critérios) que possui o ensino superior completo, sendo bacharel em Ciências Contábeis, com experiência e conhecimento técnico na área de departamento de pessoal. Desta forma pode-se adaptar a linha P7 com um salário inicial de R\$ 1.158,40 (Hum mil cento e cinquenta e oito reais e quarenta centavos).

### **3.2.2 Enquadramento após a admissão**

Caso o plano de cargos e salários não seja iniciado concomitantemente ao início das atividades da empresa, poderá haver casos em que seja necessário adaptar a uma das linhas descritas no quadro de seu respectivo departamento ou cargo, ressaltando que não poderá ocorrer redução de salários, apenas aumentos ou adaptações de cargos ou funções, não havendo prejuízo financeiro de nenhuma forma por parte do empregado.

A título de exemplo: suponha-se um empregado já pertencente ao quadro da empresa (sem definição de sexo, pois não é um dos critérios) que possui ensino superior incompleto em Ciências Contábeis, sem experiência e conhecimento técnico na área de departamento de pessoal a partir de treinamentos rotineiros. Desta forma pode-

se adaptar entre as linhas P1 e P6, sendo definido com maior detalhe a partir da avaliação de desempenho e também das horas constantes treinamentos técnicos.

### **3.2.3 Enquadramentos especiais além da ocasião de avaliações de desempenho**

As avaliações e enquadramentos do plano de cargos e salários serão feitas de forma semestral, no caso em questão, referente as folhas de pagamento dos meses de janeiro de julho de cada ano. O apanhado de todas as informações será feito nos meses de junho e dezembro de cada ano, porém levando-se em consideração a projeção de data para cálculo do período de vínculo empregatício.

Porém poderão ocorrer também ocasiões de alterações salariais ou promoções (verticais – mudança de cargo para um nível acima, ou horizontais – quando o indivíduo mantém-se no mesmo cargo, mas recebe determinado aumento) (RIBAS, 2014) a partir de méritos, no caso de um melhor desempenho de algum colaborador e da conseqüente necessidade do reconhecimento. Ocorrerão, também, casos de possíveis saídas repentinas de colaboradores, havendo a necessidade iminente de suprir tal lacuna, o que pode ser feito por um recrutamento interno, gerando uma possível promoção.

### **3.3 Cuidados quanto à equiparação salarial**

De acordo com o art. 461 da CLT “Sendo idêntica a função, a todo o trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”. Neste caso deve-se atentar a possibilidade de reclamações trabalhistas exigindo-se a equiparação salarial em comparação a outro empregado. Com maiores detalhes, verifica-se no mesmo artigo no parágrafo 1º que há exigibilidade de haver mesma perfeição técnica entre os dois empregados comparados, ainda igual produtividade e diferença no tempo de serviço não superior a dois anos. Há ainda outra garantia positiva que resguarda

Para o caso da implantação do PCS é oportuno destacar que existe um parágrafo que resguarda a possibilidade de implantação, desde que feita de forma bastante detalhada, coerente e levada ao conhecimento dos empregados desde sua



admissão. Além disso, há ainda o que se chama de merecimento, que é o caso de promoção utilizando-se a meritocracia<sup>9</sup>.

§ 2º Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento.

§ 3º – No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional. (art. 461 CLT) (ALMEIDA, 2012).

### 3.4 Custos com a implantação do PCS

Antes de se definir os custos totais da implantação do PCS deve-se levar em consideração a que modalidade de tributação se enquadra a organização, visto que as entidades a nível nacional podem ser alocadas tendo como parâmetro, o faturamento, atividade econômica e atividade operacional.

Portanto no caso fictício são apresentadas três modalidades de regime de tributação mais conhecidas e utilizadas poder sendo:

- Lucro Real: o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro são determinados a partir do lucro contábil, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal.
- Lucro Presumido: “O lucro presumido é calculado sobre o faturamento trimestral, sem levar em consideração as despesas e custos.” A partir daí são aplicados os percentuais de acordo com a atividade econômica. No Lucro Presumido realiza-se a tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL).
- Simples Nacional: Definido pela Lei 123/2006 oferece as microempresas e empresas de pequeno porte tributação diferenciada, com normas simplificadas no momento do cálculo dos tributos. Há de se ressaltar que há restrições quanto ao faturamento anual bruto (sendo no máximo de R\$ 3.600.00,00) e também a algumas atividades econômicas (Lei 123/2006, art. 3º, inciso I e II) (YOUNG, 2008).

---

<sup>9</sup>Forma de liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas, em detrimento da posição social. (Priberam Dicionário online, 2014).

No que tange a tributação exclusiva as valores pagos aos empregados, a folha de pagamento, há uma semelhança entre dois regimes, sendo apenas um mais vantajoso no que se refere as alíquotas de outros tributos. Desta forma têm-se as seguintes opções de alíquotas para cada regime de tributação:

**Quadro 8** – Comparação das alíquotas nos três regimes de tributação

Regime de tributação	INSS	INSS patronal*	FGTS
Lucro Real	8,9 ou 11%	28,8%	8%
Lucro Presumido	8,9 ou 11%	28,8%	8%
Simples Nacional	8,9 ou 11%	-	8%

Fonte: Adaptado de Inicial..., 2014.

\* A alíquota de 28,8% (vinte e oito vírgula oito por cento) para INSS patronal e a junção dos valores descritos no quadro abaixo:

**Quadro 9** – Discriminação das alíquotas de INSS patronal

INSS empregador	20,0%
Outras entidades	5,8%
Risco de Acidente de Trabalho	3,0%
<b>TOTAL</b>	<b>28,8%*</b>

Fonte: Adaptado de Formas..., 2014.

**Quadro 10** – Tabela de contribuição dos segurados empregado, empregado doméstico e trabalhador avulso, para pagamento de remuneração a partir de 1º de janeiro de 2014.

<b>SALÁRIO-DE-CONTRIBUIÇÃO (R\$)</b>	<b>ALÍQUOTA PARA FINS DE RECOLHIMENTO AO INSS</b>
até 1.317,07	8%
de 1.317,08 até 2.195,12	9%
de 2.195,13 até 4.390,24	11%

Fonte: PORTARIA INTERMINISTERIAL MINISTROS DE ESTADO DA FAZENDA - MF / DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL - MPS Nº 19 DE 10.01.2014 D.O.U.: 13.01.2014

**Quadro 11** – Tabela Progressiva Mensal do Imposto de Renda

<b>Base de Cálculo (R\$)</b>	<b>Alíquota (%)</b>	<b>Parcela a Deduzir do IR (R\$)</b>
Até 1.787,77	-	-
De 1.787,78 até 2.679,29	7,5	134,08
De 2.679,30 até 3.572,43	15	335,03
De 3.572,44 até 4.463,81	22,5	602,96
Acima de 4.463,81	27,5	826,15

Fonte: BRASIL (Lei nº 12.469, de 26 de agosto de 2011, alterada pela Lei nº 12.809, de 15 de maio de 2013).

Conforme se podem verificar nas eludidas tabelas anteriores, a melhor forma de tributação levando-se em consideração unicamente a folha de pagamento (desprezando faturamento), visto haver uma forma de incentivo tributário, é o regime do Simples Nacional. Com isso pode-se a partir daí levantar os custos com a implantação do PCS tendo como base tributação e verbas trabalhistas (férias, 13º salário, dentre outros).

Para melhor verificação e comparação de valores, elucida-se o custo mensal com cada funcionário de duas formas diferentes, sendo a primeira pelo simples nacional, e a segunda pelos outros dois regimes de tributação (real e presumido) que são semelhantes neste quesito.

**Quadro 12 – Custo mensal de funcionário (Simples Nacional)**

Remuneração Mensal		R\$	724,00
Base de Cálculo Para Encargos Trabalhistas - TETO INSS		R\$	724,00
Proventos	%	Valor	
FGTS Salário	8%	R\$	57,92
INSS Empresa - Salário	0%	R\$	-
Alíquota RAT - Salário	0%	R\$	-
Outras Entidades - Salário	0,0%	R\$	-
1/12 Avos 13º Salário	1/12	R\$	60,33
FGTS - 1/12 Avos 13º Salário	8%	R\$	4,83
INSS Empresa - 1/12 Avos 13º Salário	0%	R\$	-
Alíquota RAT - 1/12 Avos 13º Salário	0%	R\$	-
Outras Entidades - 1/12 Avos 13º Salário	0,0%	R\$	-
1/12 Avos Férias	1/12	R\$	60,33
1/3 Férias	1/3	R\$	20,11
FGTS - 1/12 Avos Férias + 1/3	8%	R\$	6,44
INSS Empresa - 1/12 Avos Férias + 1/3	0%	R\$	-
Alíquota RAT - 1/12 Avos Férias + 1/3	0%	R\$	-
Outras Entidades - 1/12 Avos Férias + 1/3	0,0%	R\$	-
Multa Rescisória do FGTS	50%	R\$	34,59
<b>TOTAL DOS ENCARGOS</b>		R\$	<b>244,55</b>
<b>Soma Geral</b>			
Salário Mensal		R\$	724,00
Total dos Encargos		R\$	244,55
<b>Gasto Mensal</b>		R\$	<b>968,55</b>

Planejamento mensal acrescido de férias + impostos.	R\$	86,88
Planejamento mensal de décimo terceiro + impostos.	R\$	65,16
Valores relativos aos gastos mensais.	R\$	57,92
Valor mensal referente a multa rescisória em uma possível rescisão.	R\$	34,59

Fonte: Adaptado de BRASIL. RECEITA da FAZENDA, 2014.

### Quadro 13 – Custo mensal de funcionário (Lucro Real e Presumido)

Remuneração Mensal		R\$	724,00
Base de Cálculo Para Encargos Trabalhistas - TETO INSS		R\$	724,00
Proventos	%	Valor	
FGTS Salário	8%	R\$	57,92
INSS Empresa - Salário	20%	R\$	144,80
Alíquota RAT - Salário	3%	R\$	21,72
Outras Entidades - Salário	5,8%	R\$	41,99
1/12 Avos 13º Salário	1/12	R\$	60,33
FGTS - 1/12 Avos 13º Salário	8%	R\$	4,83
INSS Empresa - 1/12 Avos 13º Salário	20%	R\$	12,07
Alíquota RAT - 1/12 Avos 13º Salário	3%	R\$	1,81
Outras Entidades - 1/12 Avos 13º Salário	5,8%	R\$	3,50
1/12 Avos Férias	1/12	R\$	60,33
1/3 Férias	1/3	R\$	20,11
FGTS - 1/12 Avos Férias + 1/3	8%	R\$	6,44
INSS Empresa - 1/12 Avos Férias + 1/3	20%	R\$	16,09
Alíquota RAT - 1/12 Avos Férias + 1/3	3%	R\$	2,41
Outras Entidades - 1/12 Avos Férias + 1/3	5,8%	R\$	4,67
Multa Rescisória do FGTS	50%	R\$	34,59
<b>TOTAL DOS ENCARGOS</b>		R\$	<b>493,61</b>

<u>Soma Geral</u>		
Salário Mensal	R\$	724,00
Total dos Encargos	R\$	493,61
<u>Gasto Mensal</u>	R\$	<u>1.217,61</u>

Planejamento mensal acrescido de férias + impostos.	R\$	110,05
Planejamento mensal de décimo terceiro + impostos.	R\$	82,54
Valores relativos aos gastos mensais.	R\$	266,43
Valor mensal referente a multa rescisória em uma possível rescisão.	R\$	34,59

Fonte: Adaptado de BRASIL. RECEITA da FAZENDA, 2014.

Ambos os quadros descritos referem-se à remuneração mensal de um salário mínimo, não havendo fator impeditivo para valores maiores, sem limite de máximo. Deve-se ressaltar também que no caso de incidência de INSS há um teto máximo a ser atingido para o cálculo deste tributo. Nos valores citados já estão inclusos férias e 13º salário devidos, sendo assim este valor não é o gasto mensal, porém será necessário tê-lo assim que houver uma possível rescisão, férias ou décimo terceiro ao final do ano. Ainda foram acrescidos também os tributos destes casos citados.

Ressalte também que os valores de INSS e IRRF não foram arrolados em virtude de serem pagos pelo empregado em forma de retenção junto a folha de pagamento havendo, por conseguinte, o repasse pela empresa através de guias de pagamento sendo Guia da Previdência Social (GPS) e Documento de Arrecadação da Receita Federal (DARF), respectivamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vê-se ainda outro fator positivo (além dos já conhecidos como o advindo das máquinas a vapor, do ferro, dentre outros) na conhecidíssima Revolução Industrial, o franco desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos. Transmutando-se de uma comparação com a máquina ao agora recurso organizacional, o colaborador, passa a ser parte integrante dos objetivos estratégicos da empresa, sendo a motivação um dos aliados para o alcance dos principais objetivos.

Em uma listagem de fatores que motivam os colaboradores e os fazem querer ainda mais a continuidade do emprego, o salário (dinheiro propriamente dito) não é o líder da listagem, sendo precedidos de fatores bem menos tangíveis que integram a cultura organizacional das entidades, como qualidade de vida no trabalho, benefícios (plano de saúde, vale alimentação), além da história da empresa, se esta oferece uma boa imagem perante a seus possíveis colaboradores.

Respaldado pelo art. 461 da CLT verifica-se que o Plano de Cargos e Salários, desde que conhecido pelos colaboradores no ato do início, ou mesmo no meio, do vínculo empregatício, torna-se um aliado legal da gestão no que tange a definições salariais e a possível comparação em juízo destes valores entre dois ou mais componentes do quadro de pessoal da empresa.

Têm-se então a comprovação da viabilidade econômica, social e cultural do Plano de Cargos e Salários. No que tange a viabilidade econômica, de início pode parecer que a implantação gera maiores custos, principalmente levando-se em consideração os aumentos salariais, porém em um momento de esquecimento dos gestores passa por despercebido todos os custos agregados da não inclusão. Um clássico exemplo é o alto custo com um *turn over*<sup>10</sup> acima da média, resvalando inclusive na produção, seja bens ou serviços, e na relação com os clientes internos e externos, o que pode gerar um transtorno de custo talvez até não mensurável.

Ainda no mesmo aspecto econômico há a brecha deixada para possíveis reclamatórias trabalhistas, que poderia ser facilmente sanada com a prevenção através de definições coerentes e concretas. De fato, um dito popular, que quem paga depois paga duas vezes.

---

<sup>10</sup> Turnover: (inglês). Rotatividade (de mão de obra), movimentação, giro, circulação, medida da atividade empresarial relativa ao realizável a curto prazo (COHEN, 2011, p. 191).

Indo para o aspecto social - coerente com a evolução do próprio departamento de recursos humanos - surge um dos objetivos das organizações para com a sociedade, que a empregabilidade a o desenvolvimento de um povo que contribui para o giro econômico de um país. De certa forma, é a boa coincidência no encontro entre demandantes de emprego e ofertantes do mesmo. De um lado integrantes de famílias que precisam ser autossustentáveis, concernentes com a própria necessidade física destes. Do outro, empresas que necessitam - sim elas precisam - de colaboradores para que sua produção possa ser continuada.

Já o fator cultural vem para amparar a empresa na definição da cultura organizacional, fator predominante nos critérios de avaliação dos empregados. O salário passa a ser um benefício e não apenas uma contraprestação pecuniária pelos serviços prestados. Mesmo não sendo o único e principal benefício, vem para amparar os demais.

Juntando-se aos três pontos arrolados anteriormente, ainda se atendo a algumas garantias básicas no art. 5º da Carta Magna vigente em nosso país desde o ano de 1988, conclui-se que o Plano de Cargos e Salários, além de ser extremamente viável, levando-se em consideração fatores empresariais do mundo dos negócios, passa a ser um aliado ao cumprimento das garantias fundamentais para a sociedade e um forte componente do combustível que gira a economia nacional, e por que não dizer mundial.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André Luiz Paes de. **CLT e Súmulas do TST Comentadas**. 6. ed. São Paulo: Rideel, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal, Código Comercial, Código Tributário Nacional**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 8.166, de 23 de dezembro de 2013. Dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 23 de Dezembro 2013 **D.O.U.** 24 dez. 2013, p.1.

\_\_\_\_\_. Portaria Interministerial Ministros e Estado da Fazenda – MF / Da Previdência e Assistência - MPS Nº 19 DE 10.01.2014. Dispõe sobre o reajuste dos benefícios pagos pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e dos demais valores constantes do Regulamento da Previdência Social - RPS. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 10 de Janeiro 2014, **D.O.U.** 13 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 14 de Dezembro 2006, **D.O.U.** 15 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 1.282 de 28 de maio de 2010. **Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC n.º 750/93, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade**. Ata do Conselho Federal de Contabilidade, nº 937, Brasília 28 maio 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.469 de 26 de agosto de 2011. Altera os valores constantes da tabela do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física e altera as Leis nºs 11.482, de 31 de maio de 2007, 7.713, de 22 de dezembro de 1988, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.656, de 3 de junho de 1998, e 10.480, de 2 de julho de 2002. Alterada pela Lei nº 12.809, de 15 de maio de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 26 de Agosto de 2011, **D.O.U.** de 29/08/2013.

\_\_\_\_\_. **PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL**. Portaria Interministerial Ministros de Estado da Fazenda - MF – MPS, nº 19 DE 10.01.2014 **D.O.U.** 13. Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Inicial – Central de Serviços ao Segurado**: formas de contribuição: empregado Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/inicial-central-de-servicos-ao-segurado-formas-de-contribuicao-empregado/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.



\_\_\_\_\_. RECEITA da FAZENDA. **Formas de contribuição**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/formascontrib.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, Maria Clara Jorgewich. **Comunicação escrita: a busca do texto objetivo**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

DICIONÁRIO MICHAELIS online. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LAUER, Caio. **CEO, CFO, CIO, CMO... Você sabe o significado?**. 24 out. 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/ceo-cfo-cio-cmo-voce-sabe-o-significado>>. Acesso em: 27 nov. 2014.

LAWLER III Edward E.; BOURDREAU, John W.; MOHRMAN, Susan A.; MARK, Alice Y.; NEILSON, Beth.; OSGANIAN, Nora. **Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organizations**. Stanford University Press. Stanford, California, 2006.

MAIA, Carlos Nivan. **Manual do gestor do sistema “S”**. São Paulo: Sesi-SP, 2011.

MARQUES, José Roberto. **Importância da cultura organizacional de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/importancia-da-cultura-organizacional-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MARTINS, Romulo. **Você sabe a diferença entre profissional júnior, pleno e sênior?**. Disponível em:

<<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/noticias/diferenca-junior-pleno-senior.shtm>>. Acesso em: 27 nov. 2014.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MENDONÇA, Wanessa Cintra de Souza. Importância do plano de cargos e salários. **RH**, 15 ago. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=432\\_jxmgy0](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=432_jxmgy0)>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MICHELETTI, Camila. **Plano de cargos e salários**: sua empresa ainda vai ter um. Artigo da Comunidade RH Artigos, São Paulo, artigo 230403, abr. 2009.

MILKOVITCH, George T. **Administração de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOCSANYI, Dino. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1993.

PERES, Angelo. **A área de R.H. para leigos e iniciantes**. 2005. Disponível em: <[http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_01.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_01.html)>. Acesso em: 18 set. 2014.

PERROTI, Edoardo. **Estrutura organizacional e gestão de conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de São Paulo. Departamento de Administração, Economia e Contabilidade, São Paulo, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: LTR, 2002.

PRIBERAM. Dicionário online. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/DLPO/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

RESENDE, Ênio. **Cargos salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.

RIBAS, Andreia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. 2ª edição. São Paulo. Editora Alunos, 2014.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Sellers, 1999.

SCHWARZ, Rodrigo Garcia. **Curso de iniciação ao Direito do Trabalho**. São Paulo: Elsevier, 2010.

SELL, Ingeborg. **Projeto do trabalho humano**: melhorando as condições. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

SILVA, Maria Cristina. **A importância da administração de cargos e salários no poder público** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios-no-poder-publico/13814/>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

TEIXEIRA, Ricardo. **Planejamento estratégico, tático e operacional**. 12 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.negociosecarreiras.com.br/2013/06/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

TORRES, Henderson Carvalho. **Subsistema da manutenção de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh4.htm>>. Acesso em: 30 out. 2014.

VILLELA, Fabio Goulart. **Manual de Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YOUNG, Lucia Helena Briski. **Regimes de Tributação Federal - Simples Nacional - Lucro Real – Lucro Presumido**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano*

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “PERSPECTIVAS SOBRE UM CASO FICTÍCIO PARA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS” do acadêmico *Murilo Marques Costa*, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 26 de janeiro de 2015

*Célia Romano do Amaral Mariano*

*Célia Romano do Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Costa, Murilo Marques

Perspectivas sobre um caso fictício para implantação de plano de cargos e salários. / Murilo Marques Costa. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2014.

60 fls.

Orientadora: Elizabeth Vieira Porto. (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoas. 3. Cargos e Salários. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

**CDU658.3**

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528