

ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO SEGMENTO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Cátia Regina França de Sousa Gaião e Silva * *

Juarez Jonas Thives Junior * * *

Ana Lys Oliveira da Silva *

Priscila Martins da Silva *

Vitória Souza Nunes *

** Mestre em Administração e Professora da Faculdade Cesgranrio

*** Doutor em Engenharia de Produção e Professor da Faculdade Cesgranrio

* Graduandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio

RESUMO

Este estudo aborda o tema de Plano de Cargos e Salários no contexto da gestão estratégica. O problema de pesquisa se caracteriza pela seguinte indagação: quais especificidades e elementos diferenciais caracterizam o Plano de Cargos e Salários de uma instituição pública do segmento em tecnologia da informação que possam contribuir para uma Gestão estratégica de pessoas? Como objetivo, propõe-se a investigar as respectivas especificidades e elementos diferenciais referidos no problema de pesquisa. Os procedimentos metodológicos utilizados constaram de uma pesquisa descritiva, a realização de um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados constou de uma entrevista realizada com o gestor da área de Gestão de Pessoas da empresa ALPHA. Conclui-se que o Plano de Cargos e Salários constitui em uma importante ferramenta estratégica, concorrendo e influenciando em questões fundamentais de serem pensadas e equacionadas na atualidade de todas as empresas, sejam privadas ou públicas, como a atração, retenção, motivação, comprometimento, satisfação e rotatividade de empregados. Além de proporcionar aos colaboradores desenvolvimento profissional nas respectivas carreiras, satisfação, comprometimento, melhoria de desempenho e bom clima organizacional, equilibrando e controlando o orçamento organizacional, permite estruturar a gestão de pessoas, atuar com transparência em relação à gestão remunerativa, definindo funções e atribuições dentro de cada cargo de modo a gerar confiança na política de remuneração adotada.

Palavras-chave: Plano de Cargos e Salários; Gestão Estratégica de Pessoas; Carreira em Y.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo abordar como a Gestão de Recursos Humanos estratégica de uma empresa, seja pública ou privada, é essencial para o crescimento e o sucesso de uma organização. Recursos Humanos (RH) estratégico é aquele que busca se posicionar dentro da empresa atuando em conjunto com os demais setores, além disso busca criar um elo entre as pessoas e o planejamento estratégico da empresa envolvendo-as com a missão, visão e valores da organização. Mas, para que isso seja possível, é preciso que as estratégias organizacionais sejam claras e compreensíveis para que faça sentido às pessoas.

Nesse sentido, os processos da gestão de pessoas podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e através do Plano de Cargos e Salários (PCS) a empresa oferece ao colaborador uma perspectiva de sua trajetória profissional, sua evolução salarial e evolução na carreira, além de dever ser transparente e permitir ao colaborador prever as regras de ascensão e política salarial adotada pela empresa. A carreira deve começar no próprio processo de aplicação ao cargo e oferecer continuidade por meio do desenvolvimento profissional, prosseguindo até o momento da aposentadoria.

O PCS consiste em o conjunto de normas e procedimentos utilizado para estabelecer e manter estruturas equitativas e justas na organização. Assim, para manter o colaborador produtivo uma das primeiras preocupações na Gestão de Recursos Humanos é a existência de um sistema de salários e recompensas financeiras e não financeiras atrativo, justo e equilibrado (OZAKI; SANTOS, 2014). Para isso, o PCS deve definir a estrutura de cargos e funções, as regras para a política de remuneração, estabelecendo parâmetros e critérios para promoção e progressão na carreira, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

É responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos especificar os cargos e funções, suas atribuições e deveres inerentes, explicitando a respectiva estrutura e especificidade dos cargos. Nessa perspectiva, a gestão de cargos e salários ocupa uma posição estratégica na manutenção do Capital Humano de uma organização propiciando expectativas de crescimento profissional e erradicando possíveis incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais, desmotivação e desligamentos prematuros de uma empresa.

Diante disso, apresentou-se a seguinte questão condutora deste estudo: *Quais especificidades e elementos diferenciais caracterizam o Plano de Cargos e Salários de uma instituição pública do segmento em tecnologia da informação que possam contribuir para uma gestão estratégica de pessoas?*

O objetivo geral da pesquisa é investigar as especificidades e elementos diferenciais que caracterizam o Plano de Cargos e Salários de uma instituição pública do segmento em tecnologia da informação que possam contribuir para uma gestão estratégica de pessoas. Tem como objetivos intermediários: descrever as políticas e diretrizes do Plano de Cargos e Salários de uma instituição pública como fator que potencializa a administração de recursos humanos; Identificar os elementos constituintes do PCS que fortalecem a hierarquia organizacional de uma instituição pública; Analisar os aspectos relevantes de um PCS que contribuem para o planejamento financeiro uma vez que o mesmo torna possível a delimitação das despesas salariais de cada setor; Compreender como um PCS de uma instituição pública devidamente administrado pela Área de Gestão de Pessoas pode contribuir para o desenvolvimento e valorização do trabalho do servidor público; Investigar os processos de avaliação de desempenho com a indicação método 360 graus; Verificar as progressões praticadas na organização pesquisada indicando a carreira em Y para compor as políticas de cargos e salários.

No propósito de fundamentar esse estudo, a equipe de pesquisadores realizou um estudo de campo em uma instituição pública do segmento em tecnologia da informação que será denominada Empresa ALPHA, onde observaram questões passíveis de investigações a respeito do tema Plano de Cargos e Salários alinhando os resultados que a empresa deseja alcançar e as perspectivas de seus colaboradores em nível pessoal e profissional, assim como o mercado de trabalho, propiciando salários equiparados com outros cargos semelhantes em outras empresas do mesmo seguimento.

METODOLOGIA

Visando a realização do objetivo proposto neste estudo, a presente investigação apresenta uma pesquisa descritiva, tendo como objetivo primordial a descrição das características de um determinado fenômeno e o estabelecimento de relações entre suas variáveis (GIL, 2010).

Desenvolve, além disso, um estudo de campo. No estudo de campo, os pesquisadores realizaram a maior parte do trabalho pessoalmente, tendo uma experiência direta com a situação do estudo. Por meio desta imersão na realidade, o pesquisador pode apreender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado e proporciona ainda a vantagem de ser desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos e os pesquisadores apresentam nível maior de participação e seus resultados costumam ser mais fidedignos (GIL, 2010).

Concomitantemente, com o objetivo de fundamentar o estudo desenvolvido realizou-se também uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica permite elaborar as informações científicas já existentes, sistematizando o conhecimento já produzido (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

O instrumento de coleta de dados constou de uma entrevista realizada com o gestor de Gestão de Pessoas da empresa e conduzida pelas pesquisadoras. De acordo com Gil (2010), entrevista constitui uma técnica de coleta de informações em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formulam perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam à investigação.

A interpretação dos dados obtidos é de natureza qualitativa. A análise qualitativa se caracteriza como uma abordagem por meio de reflexão e análise, para a compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2010).

Para a etapa onde foi realizada a entrevista com o gestor da empresa, foram elaboradas 21 perguntas, todas relacionadas ao tema Plano de Cargos e Salários.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA DIMENSÃO ESTRATÉGICA

Com a demanda por efetividade nas empresas públicas cada vez mais presente, ter um Plano de Cargos e Salários (PCS) bem estruturado pode constituir um importante fator de diferenciação permitindo não só ao funcionário estabelecer sua trajetória profissional tornando-o corresponsável por sua movimentação e sua carreira na empresa, bem como motivando para aumento de comprometimento, desempenho e responsividade.

Pontes (2005) afirma que planos adequados de gestão de recursos humanos fazem com que a organização possua um ambiente motivador com pessoas integradas e produtivas e que a principal ferramenta para que isso ocorra é o PCS, pois sem esse dificilmente os demais planos da empresa funcionariam. As empresas deverão ter uma visão estratégica para não ficar para trás na disputa acirrada dos negócios e para isso o PCS é um grande aliado.

De acordo com Chiavenato (2014), o Plano de Cargos e Salários (PCS) é uma ferramenta fundamental na área da Gestão de Recursos Humanos tendo desdobramentos na vida particular dos colaboradores, por isso deve ser considerado como questão estratégica e valorizado na política de remuneração adotada pela empresa. Um Plano de cargos e salários

deve proporcionar satisfação, reconhecimento e realização, tanto profissional quanto pessoal e, para isso, a empresa deve construir uma relação de parceria com seus colaboradores.

Cada cargo tem sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função. Já o equilíbrio externo representa a adequação salarial da empresa em relação ao mercado de trabalho; a realização de práticas salariais compatíveis com o mercado e com o segmento de atuação da empresa para cargos similares em outras organizações, sendo, ambas as formas de equilíbrio importantes fatores de atração e retenção de trabalhadores (OZAKI; SANTOS, 2014).

Assim, o Plano de Cargos e Salários é uma estratégia da área de recursos humanos que pode contribuir para os objetivos corporativos nos aspectos referentes a atração e retenção de talentos aumentando a motivação dos colaboradores por meio de uma atuação marcada por procedimentos técnicos, criteriosos e transparentes que possibilitam a atração, retenção e valorização dos colaboradores.

Para o bom desempenho organizacional a empresa deve reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores. O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho do seu funcionário devendo ser administrado como função agregada de motivação. Assim, pode-se constatar que o PCS é uma ferramenta estratégica na área da Gestão de Recursos Humanos impactando na vida particular dos colaboradores devendo, por isso, ser valorizado dentro de sua dimensão estratégica. Pode-se compreender sua importância quando analisa-se sua capacidade como fator de atração e retenção de talentos, bem como um investimento para a organização que produz ou representa retorno (CHIAVENATO, 2014). Assim, visando manter o colaborador satisfeito, engajado e produtivo uma das primeiras preocupações da Gestão de Recursos Humanos deve ser a elaboração de sistema de um PCS justo, equilibrado, compatível com a realidade de mercado.

O PCS fornece sustentação às políticas de remuneração, apoiando também os demais planos e políticas de gestão de pessoas. É um instrumento de gestão construído com base na perspectiva que se planeja para a empresa. “Sua elaboração é focada na aquisição de competências profissionais necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e pautada na sustentabilidade empresarial” (BRASIL, 2017 p. 6), mas para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas e justas, faz-se necessário estabelecer formas de equilíbrio, externo e interno e orçamentário. Equilíbrio interno que se refere à coerência dos salários em relação aos cargos ocupados dentro da organização em uma estrutura de remuneração justa e equitativa. O equilíbrio externo se refere à coerência dos salários em relação aos mesmos cargos existentes em outras organizações semelhantes e compatíveis com o mercado de trabalho. Já o equilíbrio orçamentário refere-se à política salarial, considerando o desempenho da empresa, seus resultados e em decorrência disso, de sua capacidade remunerativa. No caso de uma empresa pública, como é o caso em questão, este último parâmetro se refere a responsabilidade fiscal, que objetiva o equilíbrio das contas públicas.

A estrutura salarial **equilibrada internamente** [Grifos do autor] concretiza a ideia de justiça e equidade de tratamento entre os diferentes níveis de conhecimento e responsabilidades exigidas para o exercício de cada cargo. O **equilíbrio externo** [Grifos do autor] demonstra que a política salarial da empresa está equiparada ao seu segmento de mercado podendo assim favorecer a atração e a retenção de talentos, mantendo o índice de rotatividade em níveis adequados (BRASIL, 2017, p. 7).

A existência de um PCS contribui para a implementação de uma política de pessoal eficaz direcionando o corpo funcional para a execução da estratégia de gestão de pessoas que se pretende adotar na organização (BRASIL, 2017). É importante valorizar o capital humano em uma empresa, uma vez que pessoas que agregam competências e talentos fazendo os objetivos organizacionais se materializarem em termos de consecução e o PCS expressa este ideário.

A noção de carreira implica constância e linearidade. Devido as mudanças e rupturas do mundo na atualidade que exigem flexibilidade, adaptabilidade e evolução da qualificação profissional constante é preciso ter uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. Diferentemente do passado, as empresas devem compartilhar o PCS com os trabalhadores, oferecendo-lhes acesso às descrições, especificações e hierarquia dos cargos e até mesmo das faixas salariais do próprio cargo como incentivo ao desenvolvimento profissional. Além disso, deve estar alinhado a outros programas de gestão de pessoas como recrutamento interno, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, por exemplo. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 248) enumera os seguintes objetivos simultâneos pretendidos por uma gestão de cargos e salários:

- Atrair e reter talentos na organização;
- Engajar e desenvolver talentos na organização;
- Motivar e alcançar comprometimento dos colaboradores;
- Aumentar a produtividade e a qualidade no trabalho;
- Controlar custos laborais;
- Proporcionar tratamento justo e equitativo a todas as pessoas;
- Cumprir com a legislação trabalhista;
- Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
- Proporcionar um ambiente de trabalho amigável e impulsionador e;
- Garantir a competitividade e sustentabilidade da organização.

Chiavenato (2014) enumera, ainda, as seguintes questões que devem ser consideradas na elaboração de um dos sistemas de remuneração:

- Salários de mercado;
- Produtividade;
- Imposições legais e;
- Desempenho.

Assim, o PCS representa uma ferramenta de gestão construída com base em uma visão estratégica e de futuro que se planeja para a empresa, constituindo um conjunto de normas e diretrizes orientadoras, definidoras e condutoras de gestão de cargos e salários, bem como da estrutura de carreira e estratégias de pessoas. Nesse sentido, para ser eficaz, a gestão salarial deve atender, simultaneamente, a sete critérios: Ser adequada; Ser equitativa; Ser balanceada; Ser eficaz quanto ao custo; Ser incentivadora; Ser aceitável para o colaborador e; Ser segura (CHIAVENATO, 2014, p. 261).

Por sua vez, Harris (1997, apud FRANÇA, 2010, p. 62-63), enumera seis objetivos dos sistemas de remuneração:

1. Cumprir as obrigações legais;
2. Manter senso de igualdade e justiça;
3. Atrair profissionais com elevado nível de qualificação;

4. Reter os profissionais na organização.
5. Motivar os profissionais, direcionando-os ao bom desempenho e ao desenvolvimento contínuo;
6. Controlar os custos, já que os gastos da mão de obra oneram a organização.

Outros componentes estratégicos que se deve observar em relação aos critérios do PCS que as organizações podem e devem eleger ou optar, Chiavenato (2014), cita adotar esquemas rígidos baseados somente na dimensão econômica com processos padronizados e políticas generalistas, valores fixos e estáticos e baseado nos cargos e funções ou seguindo uma abordagem mais atual e moderna com modelo complexo baseado em esquemas flexíveis, processos personalizados baseado em metas com valores variáveis e flexíveis e baseados nas competências individuais ou de equipes. Afirma ainda que quanto aos critérios na construção do PCS pode-se prever e incentivar a Remuneração fixa ou variável, privilegiar desempenho ou tempo de casa, remuneração por cargos ou competências, privilegiar o igualitarismo ou elitismo, remuneração abaixo ou acima do mercado, previsão de prêmios monetários ou não monetários, remuneração aberta ou confidencial, centralização ou descentralização das decisões salariais (CHIAVENATO, 2014).

PCS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

A existência de um PCS contribui para a implementação de uma política de pessoal eficaz direcionando o corpo funcional para a execução da estratégia de gestão de pessoas que se pretende adotar na organização (BRASIL, 2017).

De acordo com o documento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais, Cartilha de Diretrizes e Orientações (BRASIL, 2017), que orienta a política de implantação dos Planos de Cargos e salários em empresas estatais:

O PCS se constitui de um conjunto de cargos para os quais são especificadas atribuições e responsabilidades, bem como a escolaridade mínima exigida para o seu provimento. A ocupação do cargo tem caráter permanente e, nas estatais, o seu provimento se dá mediante aprovação em concurso público (BRASIL, 2017, p. 6).

O mesmo documento afirma ainda que na política de Gestão de Pessoas, o Plano de Cargos e Salários e o Plano de Funções são “importantes instrumentos que atuam como mecanismos de atração e retenção de profissionais qualificados e motivados, capazes de tornar a empresa mais competitiva e contribuir para o cumprimento de seus objetivos institucionais” (BRASIL, 2017, p. 3).

No âmbito da instituição pesquisada também é importante salientar que mesmo sendo uma instituição de administração pública indireta, o vínculo de contratação dos funcionários concursados não é o regime estatutário, utilizado em entidades de administração pública, mas é o regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), conjunto de normas legais que regulamentam os direitos do trabalhador no Brasil.

DESCRIÇÃO DE CARGOS

Para construir um plano de cargos e salários eficiente, estratégico e principalmente sustentável há de se analisar o contexto organizacional como um todo, focando principalmente na cultura organizacional.

Cultura em termos da literatura de negócios, segundo Barbosa (2002 Apud SOUZA et al, 2005), é um conceito que destaca a importância da esfera simbólica do mundo organizacional, valores e crenças que afetam o comportamento das pessoas no seu desempenho econômico e nos processos de mudança.

Logo, percebe-se que adequar um sistema de cargos e salários a organização requer pesquisa e conhecimento sobre a empresa, para não desmotivar ou motivar pelos motivos errados. A cultura organizacional sofre influência direta do ambiente social em que está inserido, sendo assim é necessário aprofundar-se no conhecer da organização a fim de elaborar um plano de cargos e salários coerente com as expectativas dos funcionários e diretoria já que a mesma trará mudanças e adequações significativas para todos os envolvidos.

A descrição de cargos é uma ferramenta essencial no processo de elaboração de um plano de cargos e salários. Em acordo com a cultura organizacional da empresa pesquisada, torna-se adequada a descrição de cargos denominada Funcional ou Tradicional seu enfoque é no cargo e nas tarefas atribuídas.

Apesar do cenário atual de intensas e rápidas transformações, a descrição de cargos baseada no conjunto de tarefas permanece dominante na maioria dos negócios, (SOUZA et al., 2005) apontam que 80% das empresas utilizam esse sistema como base para recompensar pessoas pelo seu trabalho desenvolvido, esta pratica se deve ao fato de uma empresa possuir diversos empregados com a mesma função, nada mais justo que remunerá-los da mesma forma, porém não levando em consideração o valor agregado entregue por cada um dos trabalhadores.

Porém, apesar de ser uma empresa pública, atua no ramo de tecnologia da informação, logo também se enquadra numa cultura orgânica onde os cargos levam em consideração a estratégia e processos com o enfoque na resolução de problemas.

Algumas regras são necessárias para descrever e especificar cargos, após o levantamento dos dados dos cargos deve-se elaborar a descrição do mesmo com organização e padrões que serão abordados a seguir.

A descrição deve ser clara:

Segundo Pontes (2011, p. 81) “A descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo. Os detalhes devem ser descritos para evitar dúvidas e os que não contribuam para sua compreensão devem ser eliminados. Caso sejam empregados termos pouco conhecidos ou técnicos, estes devem ser definidos”.

A descrição é do cargo:

Segundo Pontes (2011, p. 81) “A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Portanto, devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer. Dessa forma, se o ocupante de um cargo sabe um idioma estrangeiro, mas o cargo não exige tal conhecimento, essa informação não deve fazer parte da descrição e especificação do cargo”.

A descrição é impessoal:

Pontes (2011, p. 81) também afirma que “A descrição de cada tarefa deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade. O verbo deve ser usado na terceira pessoa do presente do indicativo ou no infinitivo, a fim de tornar a descrição impessoal”.

Descrição sumária e detalhada:

Como o próprio nome indica, descrição sumária deve conter de forma geral as principais atividades, para orientar o profissional que irá detalhar deve guiar-se pela pergunta “o que faz”, já a detalhada descreve de maneira específica e esmiuçada as atividades / funções rotineiras do cargo, para orientar o profissional que irá detalhar deve guiar-se pela pergunta “como faz” (PONTES, 2011).

Especificação dos cargos:

Essas descrições por sua vez poderão sofrer mutações ao decorrer das avaliações dos cargos, logo, não devem ser longas e vagas (PONTES, 2015).

Descrição de cargos executivos:

Pode ser elaborada de igual forma, porém diz que a descrição sumária deve ser substituída pelo objetivo do cargo na organização (PONTES, 2015).

AValiação 360 GRAUS

A avaliação de desempenho foi projetada para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho proporciona conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho realizado e o ambiente organizacional em que as ações ocorrem (BERGAMINI, 1998).

Além de avaliar o desempenho individual de cada colaborador, identificando seus pontos fortes e fracos, a avaliação de desempenho também é uma importante ferramenta de auxílio à gestão da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidade de treinamento, etc. (MARUJO, 2016).

Para Bergamini (2013, p.25) ela é uma técnica cuja principal característica é refletir os aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

A avaliação 360° é um método de avaliação de desempenho que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão de estratégica de pessoas. Na avaliação 360° o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor. Neste tipo de avaliação é considerada também a auto avaliação do colaborador. Tal avaliação é feita por meio de questionário específico que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos (MARUJO, 2016).

Craide e Antunes (2004) afirmam que o sistema Avaliação 360° surgiu para suprir a carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, inovando ao contrastar respostas obtidas de várias fontes diferentes com a auto avaliação do empregado, o que tornou o processo mais rico e com informações mais fidedignas em relação ao desempenho do avaliado.

Na visão de Gramigna (2007), o método 360° é abrangente, democrático e eficaz, apresentando vantagens sobre os modelos anteriores. O resultado final da Avaliação 360°

deverá apresentar informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário, oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização. Os resultados desta avaliação são confidenciais. O colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não saberá quem o avaliou. Desta forma, o avaliado utiliza os feedbacks recebidos na avaliação para guiar o seu desenvolvimento profissional, principalmente no que se refere a competências e comportamentos de liderança percebidos como essenciais pela empresa em que trabalha.

A implantação da avaliação de desempenho 360 graus, através de sua visão geral dos stakeholders ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que, muitas vezes, não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores, por exemplo.

Após implementar as ações de melhoria individuais e coletivas a equipe se fortalece, os indivíduos trabalham melhor e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado, mas em todos os métodos avaliativos há seus pontos positivos e negativos. (MARUJO, 2016). Este autor ainda destaca quais são:

- Pontos Positivos: o sistema é mais compreensível e as avaliações provêm de múltiplas perspectivas; a qualidade da informação é melhor; a qualidade dos avaliadores é mais importante porque a qualidade complementa as visões de outros atores; como a retroação vem de vários avaliadores, pode haver preconceitos e prejuízos. A retroação proporcionada por colegas e outros pode aumentar o autodesenvolvimento do avaliado.

- Pontos Negativos: o sistema é administrativamente complexo para combinar todas as avaliações; a retroação pode intimidar e provocar Recursos Humanos: carreira e remuneração. Ela pode envolver as avaliações diferentes e conflitivas sob diferentes pontos de vista; o sistema requer treinamento para o seu funcionamento; as pessoas podem fazer conluio ou jogo para dar avaliação inválida para as outras.

Como bem sintetizado por Barbosa (2010) a Avaliação 360° é um método avaliativo mais rico e que proporciona melhores resultados ao longo do tempo, possibilitando a elevação da confiabilidade no sistema avaliativo, o estabelecimento de metas, minimização dos aspectos subjetivos da avaliação, diminuição da insatisfação e da insegurança dos servidores, além de dar ao servidor um retorno mais detalhado e de qualidade sobre seu trabalho. Apesar de não ser um método de aplicação fácil, permite um direcionamento mais confiável para ações futuras e para planos de melhoria individual, ajudando a enfrentar os desafios, erros e críticas existentes nos processos de avaliação de desempenho.

CARREIRA EM Y

A princípio, para entender melhor os tipos possíveis de progressões dentro da organização pesquisada, se faz necessária a interpretação de como é planejado tal feito em implementar um Plano de Cargos, Carreira e Salários. Um eficiente Sistema de Carreiras ou Plano de Carreiras torna as organizações mais bem elaboradas, estruturadas e definidas sobre o que desejam de seus colaboradores, assim como explicitam suas próprias expectativas futuras para com o negócio. O Desenho de Carreira contribui para a definição do tipo de valorização que a empresa opta nos diferentes níveis de capacitação, contemplando-os com gratificações, incorporando a remuneração, dentre outros. O Desenho de Carreiras é de suma relevância para as empresas contemporâneas que valorizam sua força de trabalho contemplando-os com a possibilidade em desenvolver-se. Estabelecer e organizar tais

expectativas levam a duas linhas de pensamentos, segundo Dutra (2007), essas expectativas podem estar centradas em funções executadas pela pessoa como: desenvolvimento de produtos, gerenciamento de finanças ou em função da capacitação profissional como: formação em engenharia eletrônica, especialista em gestão financeira com 15 anos de experiências etc.

Em relação a empresa estudada, esta possivelmente adota o Sistema de Valorização e Diferenciação com ênfase no Sistema de Diferenciação que é centrado no trabalho executado pelas pessoas (*job-based*). (DUTRA, 2007). Este sistema não leva em consideração as capacidades, habilidades pessoais e os cargos e posições a serem preenchidas, tornando a estruturação impessoal levando em consideração tão somente os quesitos técnicos dos aspirantes a progressão. A realidade das organizações pressupõe que a necessidade da empresa é executada pela capacidade das pessoas, que por sua vez só a faz em decorrência às necessidades da organização. Os sistemas centrados nas pessoas levam em conta a capacidade das pessoas não importando o trabalho que executam. Este tipo de sistema usa geralmente as seguintes categorias de diferenciação: conjunto de capacidades que a pessoas possui; conjunto de realizações da pessoa e maturidade pessoal (DUTRA, 2007).

Conforme a capacidade dos funcionários é ampliada, a organização tende a depositar sobre ele maior grau de confiança com níveis de atribuições e responsabilidades distintas, para fenômeno este denominado como “Espaço Ocupacional”. Assim, quando há maiores atribuições não há mudança de cargos e sim de alterações de seu “Espaço Ocupacional”, (DUTRA, 2007). Logo, a partir do pensamento supracitado o sistema de Progressão em Y pode vir a favorecer o colaborador que opta por duas linhas de progressão de acordo com suas características e tendências pessoais, uma voltada para a especialização onde pode vir a se tornar uma referência ou consultor interno em sua área, em seu cargo, e outra voltada para a gerência e liderança onde pode vir a chefiar e comandar.

Assim, este modelo estabelece a trajetória em duas direções onde os profissionais podem escolher umas das linhas de ascensão de carreira, linha gerencial (para cargos gerenciais) ou linha de especialização (para cargos técnicos), o que é chamado de Carreira em Y. Para o colaborador esta ascensão permite mobilidade e para a empresa melhor aproveitamento do perfil pessoal e profissional dos funcionários. Sua característica é a flexibilidade; permite o deslocamento de uma linha de carreira para outra; valoriza também o trabalho técnico/especialista e satisfaz as necessidades individuais de carreira. Geralmente, a adoção da Carreira em Y considera a remuneração igual em cada grau, tanto na linha gerencial como na linha de especialização. Atualmente, esse tipo de carreira tem sido aplicado também na área administrativa e operacional (PONTES, 2010). Um dos motivos que impulsionaram a “criação” da carreira em Y foi à necessidade de inovação, uma vez que este tipo de carreira valorizaria o trabalho dos profissionais especialista em um determinado assunto em que os mesmos não têm pretensões e nem perfil de carreira gerencial e vice-versa.

Segundo (PONTES, 2010), a linha de especialização a qual é escolhida pelos profissionais especialistas/técnicos proporciona um plano de desenvolvimento em sua área de atuação. O colaborador inicia o trabalho em certa área de conhecimentos e na medida do tempo vai se especializando até chegar ao topo da área e linha de especialização. Normalmente, nesta modalidade o desenvolvimento profissional é mais rápido, porém não permite ao colaborador um maior conhecimento ou entrosamento em outras áreas de especialidade da empresa.

RESULTADOS E ANÁLISES

SOBRE A PESQUISA

A equipe de pesquisadoras realizou uma entrevista com o Coordenador Técnico de Gestão de Pessoas da empresa ALPHA, o mesmo forneceu informações importantes para o desenvolvimento desta pesquisa a respeito do tema Plano de Cargos e Salários. A instituição é composta por 500 funcionários onde a maior parte desenvolve suas atividades na área de tecnologia da informação, implantando projetos importantes para a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e para a sociedade, contribuindo diariamente para manter o sucesso da instituição. A área conta com o trabalho de 17 funcionários entre concursados e não concursados, alguns de nível superior e outros de nível médio.

SOBRE OS TIPOS DE VÍNCULOS

A instituição possui alguns tipos de vínculos trabalhistas com seus funcionários, dentre eles são:

- Celetistas concursados e não concursados (comissionados): regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho;
- Estagiários: regidos pela lei do estágio N° 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008;
- Jovem aprendiz: regidos pela lei N° 10.097, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000;
- Funcionários cedidos: esses são provenientes de outras entidades públicas da administração direta que são solicitados pela IPLANRIO quando há necessidade para desenvolver atividades de um cargo específico.

Embora seja uma empresa pública da administração indireta, os funcionários concursados possuem vínculo celetista (Consolidação das Leis do Trabalho). Conforme relata o entrevistado, a empresa apresenta um movimento de autarquização (sic), uma vez que, sendo na empresa a maioria dos funcionários celetistas, estes se aposentarão pelo INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, tendo o teto da aposentaria um valor bem abaixo do que recebem como funcionários ativos, enquanto como estatutários receberiam proventos maiores quando inativos.

SOBRE O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O PCS da empresa investigada consta com uma progressão horizontal que prevê em sua tabela do nível 1 ao nível 72, embora ninguém tenha conseguido alcançar tal nível, sendo o máximo já alcançado foi o nível 56 por um funcionário com 20 anos de casa. O PCS é válido apenas para os funcionários celetistas concursados (servidores concursados) e não contempla os não concursados. Há, comumente, cessão de funcionários e transferências entre órgãos da administração direta, principalmente para cargos específicos e comissionados quando necessário e solicitado.

Nunca houve atualização no PCS que já se mostra defasado, conforme relato do gestor entrevistado. Já houve estudos para sua atualização, mas por ser uma empresa pública municipal o trâmite é demorado, uma vez que necessita de aprovação pela Câmara Municipal e que seja sancionado pelo chefe do poder executivo municipal. Nesse sentido, os funcionários apresentam, de acordo com o entrevistado, uma cobrança em relação às promoções e o PCS já não é uma ferramenta tão motivadora como antes.

O PCS apresenta na prática apenas progressão por tempo de serviço, embora esteja prevista a progressão por mérito esta não é realizada, assim como a avaliação por desempenho também prevista não realizada.

Embora a empresa ofereça treinamento, constata-se não haver incentivo ou um programa sistematizado para o autodesenvolvimento do funcionário, aqueles que se capacitam por iniciativa própria. Por fim, o gestor relatou a preferência pelo modelo de carreira em Y especialmente para os cargos técnicos acreditando que este modelo atenderia melhor às pretensões e oportunidade de crescimento na carreira ao mesmo tempo em que responderia ao desejo e especificidade de cada funcionário, permitindo maior participação no planejamento da própria carreira em termos de opção por um desenho de carreira mais técnica ou gerencial.

DESCRIÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O PCS da instituição em foco, uma instituição pública municipal segmentada em Tecnologia da Informação, caracteriza-se como “um conjunto de princípios que definem sua estrutura, possibilitando a movimentação de pessoal e fornecendo insumos para seu planejamento” (sic), estando disponibilizado pela intranet para consulta ou visualização dos empregados (forma de tratamento utilizado no PCS da empresa).

No documento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais, em sua Cartilha de Diretrizes e Orientações (BRASIL, 2017, p. 6), observa-se que o PCS “se constitui de um conjunto de cargos para os quais são especificadas atribuições e responsabilidades, bem como a escolaridade mínima exigida para o seu provimento”. A política salarial é composta pelo conjunto de normas, procedimentos, critérios e diretrizes utilizados que estabelecem estruturas equitativas e justas de fatores relacionados a salário, cargos, progressão e avaliação dos diferentes cargos existentes na organização.

Em consonância com as orientações do citado documento (BRASIL, 2017), constatou-se que o PCS da empresa atende às seguintes diretrizes:

- Para cada cargo há um conjunto de níveis salariais (também conhecidos como “*steps*”) que estabelecem o encarecimento do cargo. Cada nível corresponde a um determinado valor de salário.

- A progressão na carreira ocorre por intermédio de promoção por mérito e/ou de promoção por antiguidade, sendo a primeira baseada em resultado obtido pelo empregado em avaliações de desempenho e a segunda, baseada no tempo de serviço prestado à empresa;

- Permite que os empregados visualizem as possibilidades de suas trajetórias profissionais na empresa, tanto no aspecto de avanço na carreira, quanto no que se refere à evolução salarial;

- Constitui o conjunto de Funções Gratificadas (FG) ou Cargos em Comissão (CC) que se vinculam à estrutura organizacional da empresa;

- Define os Cargos em Comissão como natureza gerencial (chefia) e assessoramento com a gratificação pelo exercício de Funções Gratificadas e Cargos em Comissão previstos em tabela própria, de valores específicos e diferenciados em função da complexidade das atribuições e do nível de responsabilidade outorgados.

- Prevê o provimento para o exercício de Funções Gratificadas e Cargos em Comissão restrito a empregados de carreira, ou seja, empregados que tenham sido admitidos mediante aprovação em concurso público e;

- Provimento dos Cargos em Comissão realizados em caráter temporário, por empregado de carreira, servidor/empregado cedido de outro órgão público.

Assim, ainda em concordância com as orientações e diretrizes estabelecidas no documento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais, em sua Cartilha de Diretrizes e Orientações. (BRASIL, 2017) o PCS cumpre os seguintes objetivos:

- Alinha o perfil profissional requerido às necessidades organizacionais presentes e futuras;

- Atua como principal instrumento de gestão para as questões relacionadas à remuneração e encarreiramento na organização;

- Reduz o risco de geração de passivo trabalhista.

- Vincula as Funções Gratificadas e Cargos em Comissão à estrutura organizacional, estabelecendo relação entre as suas atribuições e responsabilidades; e

- Dispõe sobre o número de Funções Gratificadas e Cargos em Comissão e quantitativo expresso em números absolutos.

Mas não descreve as atribuições, requisitos de acesso e forma de provimento das Funções Gratificadas e Cargos em Comissão, conforme estabelecido no documento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais, em sua Cartilha de Diretrizes e Orientações. (BRASIL, 2017). Neste aspecto, há de se salientar que este documento é uma orientação e diretrizes para empresas estatais e adotadas com maior fidedignidade no âmbito federal e a empresa em questão nesta pesquisa é uma empresa municipal, atendendo a Lei Orgânica, mas o citado documento tem caráter de dispositivo norteador para estatais de modo geral.

Assim, o PCS adotado na empresa pesquisada, define entre suas principais condições estruturantes os seguintes elementos: atribuições inerentes ao cargo; perfil e pré-requisitos individuais necessários ao cargo; progressão por mérito e antiguidade; tabela de lotação, (que pode ser ampliada em decorrência novas necessidades e mediante estudo de planejamento (podendo extinguir ou criar novos cargos); categorias funcionais (Quadro de Empregos de Confiança/ gerência, chefia, supervisão, assistência ou assessoramento e Quadro Permanente de Pessoal); cargos e atribuições; respectivos níveis salariais; critérios admissionais (mediante concurso público); regime de trabalho; gratificações; normas de transição do plano; afastamentos e licenças; treinamento (normas estabelecidas em regulamento específico); e comitê de progressão (composto por membro nato, gerente de RH e por membros, sete, transitórios escolhidos pelo diretor presidente e um representante da Associação de Servidores para um período de um ano de participação no colegiado).

Sendo a admissão efetuada somente por concurso público para provimento de cargo pré-estabelecido, excetuando os cargos de confiança, a progressão é sempre horizontal, ou seja, se dando por níveis dentro da mesma categoria funcional (cargo). A progressão por antiguidade é concedida sempre que o empregado completa 2 anos da data de sua admissão e a progressão por merecimento ocorre a cada ano mediante avaliação de desempenho onde se obtenha resultado superior aos padrões de desempenho definidos em regulamento específico de avaliação (sic).

As progressões ocorrem por alternância, não sendo o empregado contemplado pelos dois critérios concomitantemente. No PCS consultado não havia indicação de salário inicial, não havendo também indicação de teto salarial, embora por força de lei este não possa ultrapassar o salário percebido pelo prefeito. Ainda em relação à questão salarial e ocupação

de cargos, o PCS prevê gratificações em caso de substituição de emprego de confiança e adicional de supervisão.

Os critérios para avaliação de desempenho (modelo de avaliação 360 graus) estão previstos no PCS da empresa conforme elencado abaixo:

- Qualidade do trabalho;
- Planejamento e organização;
- Iniciativa e criatividade;
- Espírito de equipe;
- Responsabilidade;
- Autodesenvolvimento (embora não esteja previsto enquadramento funcional)
- Assiduidade e pontualidade e;
- Cumprimento de Objetivos.

Observa-se que não há nenhum critério que contemple de forma mais direta e explícita a interação e demandas dos cidadãos usuários do sistema como fator, quesito ou critério avaliativo, em discordância com direções assumidas na atualidade em relação à participação e protagonismo social. Empresas públicas têm o caráter precípua de servir ao cidadão, no caso ao munícipe, e é esperado maior espaço e abertura considerando a relevância de todos os atores sociais que atuam e concorrem para a existência e sustentabilidade de uma empresa pública.

Porquanto, o critério metodológico de avaliação de 360 graus seja interessante do ponto de vista participativo, pois estende a todos a possibilidade de serem protagonistas no processo, não há no PCS previsão para o método de Avaliação Participativa Por Objetivos (APPO) e definição de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), métodos adotados em empresas privadas, proporcionando interessantes resultados.

A avaliação de desempenho é realizada considerando a participação do avaliado, gerente, colegas, pares, subordinados e cliente internos, produzindo diferentes informações advindas de todos que interagem com o funcionário, mas ainda que tenha seus benefícios e vantagens, novas metodologias avaliativas, apresentando soluções mais inovadoras vem surgindo e entre elas a APPO, que sustenta sua prática metodológica em seis etapas, formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; desempenho efetivo mediante as estratégias escolhidas; monitoramento dos resultados, retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa.

Assim, nessa concepção, a APPO focaliza mais o futuro, orientando-se mais em uma perspectiva para o planejamento do desempenho futuro, não considerando o julgamento do desempenho passado, característico da avaliação 360 graus e procurando orientar o desempenho para metas e objetivos previamente negociados, acordados e fixados entre funcionário e gestor.

No PCS da empresa pesquisada há especificação do cargo, mas é pouco elaborada, assim como há descrição de cargo também pouco elaborado. O desenho ou modelagem de cargos deve ser composto pela especificação do cargo, onde se analisa os requisitos que o cargo impõe aos seus ocupantes, ou seja, as qualificações necessárias para se ocupar o cargo, determinado os requisitos físicos, metais, responsabilidades e condições de trabalho. Além da

especificação do cargo, deve haver também a descrição do cargo, onde se relaciona o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições e por que faz. Consta-se assim que, embora havendo estas duas dimensões constituintes do desenho de cargos, seus elementos não são detalhados como deveriam.

CONCLUSÃO

A questão problematizadora que fundamentou essa pesquisa foi compreender *quais especificidades e elementos diferenciais caracterizam o Plano de Cargos e Salários de uma instituição pública do segmento em tecnologia da informação que possam contribuir para uma gestão estratégica de pessoas*. Em relação ao objetivo proposto pode-se afirmar que o mesmo foi atingido, uma vez que a pesquisa elucidou e caracterizou as especificidades e os diferenciais aludidos citados nos Resultados e Análises desta pesquisa.

A partir deste estudo foi possível perceber a importância estratégica do PCS, uma vez que concorre e influencia em questões fundamentais de serem pensadas e equacionadas na atualidade de todas as empresas, sejam privadas ou públicas, atração, retenção, motivação, comprometimento, satisfação e rotatividade de empregados. O PCS constitui o conjunto de normas estruturante da Gestão de Pessoas de uma empresa, determinando a posição de cada profissional dentro do quadro referente de funcionários.

É por meio do PCS que se realiza e determina a composição de cargos e funções, jornada e regime de trabalho, processo e procedimentos para evolução funcional, previsão de avaliação de desempenho, composição da remuneração, incluindo e descrevendo cargos e salários, gratificações e benefícios, estrutura de carreira, composição de cargos e funções e, tabelas de lotação, dentre outros.

Como principais especificidades e elementos diferenciais do PCS que contribuem para Gestão estratégica de pessoas identificou-se que o PCS da instituição pesquisada é uma ferramenta gerencial aliada para a valorização das pessoas inseridas nesta organização, bem como um meio de integração para o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos, pois o processo de Cargos e Salários (C&S) precisa não só ser tratado com eficiência, mas trazer resultados positivos e eficazes. Além disso, saber alocar as pessoas em cargos bem desenhados e aplicar e reter suas competências torna-se um atrativo para captação de recursos humanos competentes e isso é proporcionar competitividade à organização.

Outro ponto relevante é o reconhecimento e a recompensa pelos esforços empreendidos com progressões justas e projeção de carreira, citados nos resultados e análises da pesquisa. Dessa forma o PCS atinge também a satisfação e autoatualização das pessoas no trabalho, assim seus objetivos pessoais também são contemplados, pois um ambiente onde as pessoas conseguem alcançar seus objetivos individuais gera qualidade de vida no trabalho.

Em contrapartida, se a preocupação com as pessoas é fundamental, o ambiente organizacional precisa ser transparente, ético e confiável e nesse entendimento o PCS é um aliado, pois suas políticas geram a estruturação do trabalho e suas recompensas, suas diretrizes agregam esse valor esperado.

Conclui-se que, os principais objetivos do PCS são proporcionar aos colaboradores desenvolvimento profissional nas respectivas carreiras, proporcionar satisfação e bom clima organizacional, equilibrar e controlar o orçamento organizacional em termos de salário, incentivar o comprometimento e desempenho dos colaboradores, estruturar a gestão de pessoas, atuar com transparência em relação à gestão remunerativa, definindo funções e

atribuições dentro de cada cargo de modo a gerar confiança na política de remuneração adotada.

RECOMENDAÇÕES

Analisando a entrevista realizada com o gestor de Recursos Humanos da Empresa ALPHA, verificou-se algumas problemáticas passíveis de atenção por parte dos gestores. Sendo assim, considerando o estudo realizado e com base na pesquisa em campo e revisão efetuada em literatura temática específica, recomenda-se: reformulação do Desenho de Cargos com descrição e especificação dos cargos mais detalhados, uma vez que os atuais desenhos de cargos se mostram muito genéricos e abrangentes dificultando inclusive, uma futura adoção do sistema de Remuneração por Competências; Criação de cargos amplos, multifuncionais evitando o excesso de cargos existentes, mas que atenda a qualificação necessária exigida para o alcance dos objetivos organizacionais; Adoção de modelo de Avaliação de Desempenho, uma vez que o sistema de avaliação de desempenho foi descontinuado permanecendo previsto no PCS, mas não efetivado. Sugere-se ainda, considerar a conveniência da adoção do método que pode ser complementar, uma vez que as metodologias não são excludentes da Avaliação por Competências ou da Avaliação Participativa Por Objetivos junto à avaliação 360 graus prevista no PCS, mas não efetivada; Criar um sistema regulamentado de evolução funcional que valorize além do Tempo de serviço e tempo no cargo, também títulos e cursos visando o enquadramento funcional não previsto no atual PCS e; Inclusão da Progressão em Y na política do PCS.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, X.A. **Avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho.** Disponível em: <<http://www.google.com/alves+avalia%c3desempenho+360>>-Acesso: Nov, 2019.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampl. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BERGAMINI, C.W.; RAMOS, B.D.G. **Avaliação de desempenho na empresa.** São Paulo: Atlas, 1998.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/ Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais. **Cartilha de Diretrizes e Orientações.** Brasília: MP, 2017.

CENTRAL DE ATENDIMENTO PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. Carioca Digital 1746. Disponível em: <<https://www.1746.rio/portal/carioca-digital>>. Acesso: Set, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: Ago, 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar na gestão de pessoas**. 1. ed. 9. reimpre. São Paulo: Atlas, 2007.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIFERAY. Carioca Digital. Disponível em:<<https://www.liferay.com/pt/resource?title=iplanrio-carioca-digital->>. Acesso: Set, 2019.

MARUJO, Marcelo Pereira. **Gestão Sustentável: condição essencial e possível**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Perse, 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. rev. ampl. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.

OZAKI, Yaeko; SANTOS, Ivan José dos. **Remuneração e Benefícios**. Valinhos: Anhanguera Publicações/AGE, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 14. ed. São Paulo: LTr, 2010.

PROFISSIONAIS TI PARA QUEM RESPIRA INFORMAÇÃO. **Cargos de TI: analista de sistemas e aplicações Junior/Pleno/Senior**. Disponível em: <<https://www.profissionaisiti.com.br/2010/04/cargos-de-ti-analista-de-sistemas-e-aplicacoes-junior-pleno-senior-2/>>. Acesso: Nov, 2019.

RIO PREFEITURA. saúde.rio. Disponível em: <<http://saude.rio/>>. Acesso: Set, 2019.

USP Universidade de São Paulo. **Departamento de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.usp.br/drh/novo/pcf/analistadesistemas.pdf>>. Acesso: Nov, 2019.