

A relevância da Administração de Cargos e Salários para as organizações

The relevance of the Administration of Salaries and Wages to the organizations

Gessé Robson do Bonfim¹

Celso Roberto Dias²

Cleide Henrique Avelino³

RESUMO

O presente artigo visa demonstrar a importância das atribuições de cargos, da remuneração funcional, o princípio da irreducibilidade salarial e as limitações inerentes a Administração Salarial. A Administração de Cargos e Salários tornou-se uma prática de grande relevância, visto que manter os colaboradores motivados, um clima organizacional positivo e um salário justo e equilibrado. Isso garante o sucesso empresarial e uma marca mais atrativa no momento de captar bons colaboradores. Pois elaborar um plano de cargos e salários garante que os objetivos e metas sejam atendidos com precisão e satisfação no que tange sobre os recursos humanos. Utilizou-se a metodologia de Revisão Bibliográfica com base em estudos e informações publicados cientificamente e um Estudo de Caso realizado na Empresa Don Sebastian, Brasília-DF.

Palavras-chave: Atribuições, Plano de Cargos, Salários, Remuneração, Irreducibilidade.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of assignments of positions, of functional remuneration, the principle of wage irreducibility and the limitations inherent to Wage Administration. The administration of jobs and salaries has become a very important practice, since it keeps employees motivated and enables a positive organizational climate, as well as fair and balanced wage. This ensures business success and a more attractive brand at the time of capturing good collaborators. Elaborating a plan of jobs and wages assures that goals are met with precision and satisfaction regarding human resources. The Bibliographical Review methodology was used on the basis of scientifically published studies and information, as well as a case study conducted at Don Sebastian Company in Brasília, DF.

Keywords: Assignments, Plan of Positions, Wages, Remuneration, Irreducibility.

Introdução

Tendo em vista que uma boa gestão deve ser sustentável, conhecer as reais

¹ Acadêmico do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

² Administrador e Contador; Especialização em Gerência Contábil; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

necessidades e oportunidades de melhorias no que tange sobre os recursos humanos é a característica principal da Administração de Cargos e Salários. Pois esta prática oportuniza uma política salarial equilibrada para que os recursos empresariais sejam geridos de forma eficiente e eficaz.

O presente estudo abrangeu a Administração de Cargos e Salários, e sua delimitação tratou de sua importância nas organizações. Por outro lado buscou-se, como objetivo geral, pesquisar as atribuições de cargos como base para a remuneração. Assim, os objetivos específicos foram: verificar a importância da remuneração funcional para as organizações; entender as limitações inerentes à Administração salarial e conhecer o princípio da irredutibilidade salarial.

Nesse sentido, o presente estudo teve como pergunta-problema: A Administração de Cargos e Salários é importante para as organizações? E com este questionamento o pressuposto teórico foi apresentado: A administração de cargos e salários visa a importância das políticas de valorização do capital humano em equilíbrio com a capacidade financeira da empresa.

Para complementar a reflexão de que Administração de Cargos e Salários essencial para a valorização do capital humano em equilíbrio com a capacidade financeira da empresa realizou-se um Estudo de Caso com base em uma pesquisa elaborada para o Trabalho de Conclusão de Curso por Alexandre Ferreira da Silva, em 2007, sendo o tema Análise de Cargos e Salários: um estudo de caso da Don Sebastian, em Brasília/DF.

Administração de Cargos e Salários

A globalização trouxe avanços e mudanças no mundo. Com isso as organizações passam se atualizar a fim de que consigam se manter no mercado, aumentar a carteira de clientes fiéis e estar sempre à frente da concorrência, tanto com o fornecimento de bens quanto com a prestação de serviços.

Para Rocha (2014), quando uma empresa oportuniza que um indivíduo faça parte de seu quadro funcional, há necessidade de organização e planejamento. Importante salientar que, para se atingir os objetivos e metas, alcançar bons resultados, principalmente quando se visa lucratividade, crescimento empresarial e retornos para seus sócios e/ou proprietários, deve se considerar que a

Administração de Cargos e Salários é uma prática fundamental para isso.

Administração Salarial e seus benefícios

As exigências globais são inúmeras e a prática da administração salarial é uma das metodologias necessárias para que a organização possa crescer e se manter no mercado. Visto que são os colaboradores o bem mais precioso da organização, mantê-los motivados é essencial a excelência na produção, na prestação de serviços e no atendimento para que isso também se reflita como satisfação de clientes e consumidores. Assim, utilizar de boas práticas administrativas é uma maneira de garantir maior sucesso para a organização.

Fernandes (2010) diz que,

O Salário tem sido o principal elemento de ligação entre organizações e trabalhadores. Outros fatores importantes existem, sem dúvida, nessa relação, porém o que "fala mais alto" tem sido o salário. Esta é a constatação concreta que temos feito ao longo dos anos, apesar de todas as transformações que vêm ocorrendo nesse campo. O trabalho em si, em primeiro plano, e as circunstâncias que o cercam, num segundo plano, proporcionam satisfações e insatisfações, motivações e desmotivações.

As organizações devem assegurar um ambiente de trabalho favorável a seus colaboradores, uma vez que o trabalho é importante. Contudo, manter remunerações em dia é uma forma de conservar a motivação de seus recursos humanos.

É fato que todos trabalham com vistas a ter um retorno e esse retorno nem sempre é salarial; podendo, também, ser de reconhecimento profissional. Por isso é destacada a importância do planejamento salarial e do plano de cargos. Justamente para promover satisfações e motivações no ambiente de trabalho.

Klein (2011), estabelece que,

[...] compreende os processos de construção das faixas salariais e gerenciamento das movimentações salariais. A maioria das empresas estabelece um calendário anual para realização dessas atividades que estão sob a coordenação da área de Remuneração.

O objetivo da Administração de Cargos e Salários é garantir uma política salarial baseada em competências e funcionalidades dos colaboradores,

fortalecendo o equilíbrio da saúde financeira e econômica da empresa. Uma vez que a prática deve garantir benefícios mútuos, levando em consideração a capacidade de solvência da organização.

A importância da Administração de Cargos e Salários em uma organização

A administração de cargos e salários visa estruturar, em termos de valores, os salários e remunerações com base na descrição dos cargos e, assim, estabelecer os salários de cada um. Desse modo, busca-se por uma maior definição da remuneração e, conseqüentemente, proporcionar que esta seja adequada para os cargos existentes no quadro funcional de uma empresa ou instituição.

Martins (2007, *apud* FAVARIM, 2011, p. 211), cita que,

Remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador.

Busca-se, por meio da remuneração, dar o retorno e recompensas financeiras pelo esforço e contribuição que o colaborador confere a organização a fim de que haja maior satisfação e motivação junto a seu ambiente de trabalho.

Chiavenato (2014, p. 237), argumenta que,

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque [...] nas organizações.

Observa-se que a recompensa é uma forma dos gestores empresariais, oportunizar uma prática de motivação frente a um colaborador.

O salário em si muitas vezes não significa a principal motivação pessoal de um colaborador por se tratar do retorno pela prestação de serviços. Em muitos casos os colaboradores buscam também o crescimento profissional, o que leva as organizações a conhecer seus perfis justamente para averiguar os níveis de crescimento pessoal e capacidades profissionais para estabelecer as recompensas.

Percebe-se, assim, que a Administração de Cargos e Salários é uma

ferramenta de valorização, um instrumento de sustentabilidade na organização e oportuniza uma padronização na estrutura salarial.

Carvalho (2012), explica que,

A valorização do trabalhador depende dos objetivos e visões da organização, além de aspectos referentes à escolaridade, experiência, iniciativa pessoal, pro atividade, responsabilidade, horários, condições e riscos de trabalho.

Portanto é importante a elaboração de uma política de remuneratória para a Administração de Cargos e Salários.

Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários é um instrumento de planejamento dos cargos existentes no quadro funcional de uma empresa e/ou organização e por meio dele se pode determinar as características de cada cargo.

Para Zimpeck (1992, p. 114, *apud* CARVALHO, 2012),

O Plano de Cargos e Salários deve atender a objetivos pré-estabelecidos: Estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos; Disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa; Minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários; Proporcionar um quadro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas; Descobrir e eliminar distorções; Propiciar controle eficiente.

Conforme Rocha (2014), a finalidade do Plano de Cargos e Salários é que o colaborador seja sempre valorizado e produtivo a fim de que sejam atingidos os objetivos e metas da organização.

Silva (2002, *apud* CARVALHO, 2012), salienta que,

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, conseqüentemente, os seus respectivos níveis salariais.

Entende-se que com a implantação do plano é possível promover maior confiabilidade dos colaboradores perante a empresa para que haja condições de trabalho adequadas, visando à qualidade e ao bem-estar geral.

Com a elaboração do Plano de Cargos e Salários busca-se averiguar o real cenário de uma empresa de forma transparente para que se possa captar novos talentos e candidatos capacitados.

Remuneração funcional nas organizações

Atualmente, o trabalho é remunerado, mas no início da evolução histórica, a remuneração era realizada por meio da troca por algum serviço ou mercadoria.

Ribeiro (2006, *apud* FAVARIM, 2011, p. 210), explica que,

O trabalho nem sempre foi remunerado, inicialmente havia a troca da prestação de serviço por sal, pois este ajudava na conservação dos alimentos, posteriormente essa troca passou a ser por mercadorias diversas e finalmente chegou-se a troca do trabalho pela moeda.

Percebe-se que o trabalho sempre existiu, justamente por ser uma forma de sustento pessoal e/ou familiar. Contudo é uma condição de garantia por algo, podendo ter o retorno em moeda ou por outra mercadoria ou serviço.

A respeito das formas de pagamento, Martins (2008, *apud* FAVARIM, 2011, p. 220), descreve que,

As formas de pagamento do salário podem ser: - por unidade de tempo, que considera o tempo gasto para sua consecução do serviço, ou seja, em horas, dias, semanas, quinzenas ou meses, é o tempo que o empregado fica à disposição da empresa; - por unidade de obra, que não considera o tempo gasto na consecução do serviço, mas sim o próprio serviço realizado, seja ele breve ou demorado; -por tarefa, que é a forma mista de remuneração entre a unidade de tempo e a de obra, este caso, o trabalhador realiza durante a jornada de trabalho determinado serviço estipulado pelo empregador.

Cortez (1999, p. 251 *apud* BATISTA, 2003, p. 26), esclarece que, *Remuneração é tudo que o empregado ganha do empregador ou não, resultante do contrato de trabalho.*

Chiavenato (2014, p. 239), diz que, *Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento.*

Minamide (2008), conceitua que,

Remuneração Funcional: conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), é um dos sistemas de remuneração mais tradicionais

existentes e também o mais usual nas empresas em geral. O PCS é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo, pois é frequente que essas organizações fiquem consideravelmente “bagunçadas”. A remuneração funcional é implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários para a adoção de conceitos que ajudarão a promover o equilíbrio interno.

Com base nisso, as organizações podem estimar a tipologia de remuneração a ser seguida, pois há vários tipos. Identifica-se que é uma forma de abranger as reais necessidades da empresa, visando o equilíbrio interno e externo.

Princípio da Irredutibilidade Salarial

O Princípio da Irredutibilidade é uma disposição legal que visa garantir aos colaboradores o direito de que seus salários não sejam reduzidos, senão por força maior que estabeleça a redução.

Pimenta (2013), diz que a redução salarial só é permitida nas seguintes hipóteses:

- *Redução de jornada e salário mediante comprovação da empresa das dificuldades financeiras alegadas;*
- *A redução convencionada deverá ser no máximo de 25% sobre o salário contratual, mediante proporcional diminuição da jornada de trabalho;*
- *As condições pactuadas deverão ser estipuladas por prazo determinado;*
- *A redução deverá ser prevista em instrumentos coletivos de trabalho - Acordo ou Convenção Coletiva - assinado pelo respectivo sindicato representativo da categoria profissional, bem como ser registrado no Ministério do Trabalho.*

Assim, Batista (2003, p. 41), afirma que,

O princípio de Irredutibilidade do Salário é uma das principais peças do sistema de proteção ao trabalhador. Impede que seja usada a maior força econômica do empregador contra o empregado, a fim de levá-lo a concordar com reduções salariais.

A Constituição Federal de 1988 em seu Art. 7º, incisos I, IV, V, VI e VII, dispõe sobre a questão salarial,

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
I - relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;
V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;
VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;
VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável. (BRASIL, 1988)

De fato, o colaborador não poderá ser prejudicado, somente em caso de força maior seu salário poderá ser reduzido. Ademais quaisquer acordos, devem ser sempre, na forma da lei, mais vantajoso para o colaborador que para o empregador.

Estudo de Caso da Empresa Don Sebastian

Foi realizado um Estudo de Caso, envolvendo 40 (quarenta) funcionários da empresa Don Sebastian com base em uma pesquisa elaborada para o Trabalho de Conclusão de Curso por Alexandre Ferreira da Silva, em 2007, tendo por tema Análise de Cargos e Salários.

No fator escolaridade, percebeu-se que 37,5% dos pesquisados concluiu o Ensino Superior, 20% possui Ensino Superior Incompleto, 17,5% o Ensino Médio Completo, 15% cursou Pós-graduação e 10% possui Mestrado.

O índice de funcionários que concluíram o Ensino Superior é o maior e pode aumentar por conta do índice de pessoas que estão cursando a graduação.

Em relação ao tempo de trabalho de cada funcionário, observou-se que 55% trabalha há menos de 01 ano na organização, 22,5% trabalha entre 02 a 04 anos, 7,5% trabalha entre 15 a 20 anos, 5% entre 01 e 02 anos, 5% entre 06 a 08 anos, e 5% entre 08 a 15 anos. Os índices demonstram que há alta rotatividade de funcionários.

Sobre o tempo no cargo, percebeu-se que 57,5% está há menos de 01 ano, 20% de 02 a 04 anos, 10% de 01 a 02 anos, e 12,5% entre 08 a 20 anos. Percebe-se que a maioria ocupa o mesmo cargo há menos de 01 ano, o que comprava a rotatividade de pessoal na empresa e o baixo índice de progressão e promoção funcional.

Em se tratando de acesso ao cargo atual, verificou-se que 65% dos pesquisados foi admitido diretamente no cargo, 17,5% por seleção, 15% por

reenquadramento funcional e 2,5% por processo de seleção interna. Verificou-se que a organização admite diretamente seus colaboradores e necessita de melhorias na prática de seleção de pessoal para diminuir a rotatividade de pessoal.

No aspecto da remuneração de acordo com o cargo ocupado, 50% discorda totalmente, 30% concorda parcialmente, 17,5% discorda parcialmente e 2,5% concorda totalmente. É percebido que a maioria discorda da forma de remuneração e que isso não garante a permanência do funcionário na empresa, dessa forma, necessita-se de uma avaliação nessa prática para melhorar o índice de satisfação nesse aspecto.

Já sobre a forma diferenciada de remuneração de acordo com o desempenho ou resultados, 40% concorda parcialmente, 32,5% discorda totalmente, 22,5% discorda parcialmente e 5% concorda totalmente. Percebe-se que a maioria discorda da forma diferenciada de remuneração e há necessidade de avaliação nesse sentido.

Tratando-se de oportunidades para mudança de cargo, verificou-se que 45% dos pesquisados discorda totalmente, 20% discorda parcialmente, 17,5% concorda totalmente e outros 17,5% parcialmente. Isso demonstra que poucos tiveram oportunidades de ascensão, possivelmente este fator acarreta uma alta rotatividade de pessoal.

A respeito das promoções/progressões, percebeu-se que 62,5% dos colaboradores não participou de nenhuma, 32,5% participou de 01 a 02 promoções/progressões, e 5% respondeu que de 03 a 04. Averiguou-se que o elevado índice não participação em promoção/progressão se dá, possivelmente, por conta da alta rotatividade e ausência de incentivos na organização, o que acarreta a desmotivação do quadro funcional.

Referindo-se ao fator satisfação salarial, foi percebido que 37,5% concorda parcialmente, 32,5% discorda totalmente, 20% concorda totalmente e 10% discorda parcialmente. Observou-se que a maioria está satisfeita com o salário, porém a organização precisa avaliar as razões de insatisfação de 42,5% dos pesquisados, já que o índice pode influenciar diretamente na obtenção de bons resultados.

Quanto aos critérios de promoção utilizados pela empresa, 42,5% discorda totalmente, 30% concorda parcialmente, 20% discorda parcialmente, 7,5%

concorda totalmente. Notou-se que a maioria discorda do critério de promoção e isso demonstra a importância da elaboração e aplicabilidade de uma avaliação de desempenho a fim de se identificar os gargalos de insatisfação.

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, averiguou-se 80% dos pesquisados considera como excelente, 12,5% como ótimo, 5% avalia de forma ruim e 2,5% considera muito bom. Percebeu-se que a maioria considera favoráveis os benefícios que a empresa oferece, demonstrando que não é um fator de influência negativa nos objetivos e metas da organização.

Quanto a participação nos lucros, 37,5% disse que concorda totalmente, 28,13% concorda parcialmente, 21,88% discorda totalmente, 21,88% discorda parcialmente e 6,23% não opinou. Avalia-se que a maioria concorda com a política utilizada, porém é necessário avaliar quais motivos levaram alguns dos pesquisados a não concordarem.

Sobre os critérios ou fatores que a empresa deveria utilizar nas avaliações, 25 colaboradores responderam que o espírito de equipe deveria ser considerado, 9 dos colaboradores optaram pelo fator dedicação, 5 colaboradores acreditam que o cumprimento de metas, e para apenas 1 colaborador a escolaridade. Tais fatores são relevantes no ambiente empresarial na obtenção de um clima organizacional satisfatório e favorável.

Ao se analisar sobre a política de ascensão de cargos, percebeu-se que 57,5% discorda totalmente, 32,5% discorda parcialmente, 7,5% concorda parcialmente e 2,5% concorda totalmente. O índice demonstra que a maioria não concorda com a essa política. Assim, reforça-se a necessidade da aplicabilidade da avaliação de desempenho para oportunizar que esse índice seja melhorado.

Por fim, sobre a adoção do Plano de Cargos e Salários, percebeu-se que 85% concorda totalmente e 15% concorda parcialmente. Percebe-se que a maioria gostaria que a empresa adotasse um Plano de Cargos e Salários e fica clara a importância desse instrumento na gestão de pessoal.

Análise da aplicabilidade da Administração de Cargos e Salários para as organizações

A Administração de Cargos e Salários é uma ferramenta vital para a sobrevivência das organizações. Entende-se então que a Administração de Cargos e

Salários, além de auxiliar positivamente no que diz respeito à Gestão de Pessoas, traz uma gama de benefícios para ambas as partes, visto que agrega valores aos recursos humanos, os quais são indispensáveis às atividades empresariais.

Portanto é evidente e fundamental para a empresa avaliada a Administração de Cargos e Salários a fim de que haja remunerações justas junto à organização.

Conclusão

Visto que a Administração de Cargos e Salários contribui de forma positiva para as organizações, concluiu-se que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Foi possível perceber que o uso dessa ferramenta é importante e tem influência sobre os objetivos organizacionais.

O pressuposto teórico foi confirmado, pois verificou-se que o planejamento é uma prática fundamental na organização, na direção e no controle, levando em conta que a valorização dos recursos humanos deve estar em equilíbrio com a capacidade financeira da empresa. Visto que em decorrência dos avanços no mercado, exige-se das organizações e de seus profissionais um esforço cada vez maior para que seja promissora a saúde financeira e econômica a fim de que se perpetuem. Desse modo, um dos princípios básicos de todo o sucesso empresarial e profissional é o esforço concentrado em conhecimentos e inovações.

Foi possível perceber a importância da elaboração de um Plano de Cargos e Salários em uma organização, tendo em vista que as atribuições de cargos servem como base para remuneração funcional, pois é uma forma de descrever as responsabilidades e particularidades de cada cargo e função. É importante manter um colaborador motivado porque todos trabalham com vistas a obter retorno, ou seja, crescimento pessoal e profissional e também uma remuneração justa de acordo com o cargo exercido; este fator é imprescindível ao desenvolvimento tanto da empresa quanto dos colaboradores a fim de que os objetivos e metas sejam atendidos de fato.

Conclui-se também que o princípio da irredutibilidade salarial tem como mediatrix o direito à proteção salarial do trabalhador, garantindo a este maior proteção e motivação para o trabalho laboral. Assim, uma organização para ser competitiva precisa atentar-se às necessidades de seus recursos humanos e, por meio da Administração de Cargos e Salários, será possível atingir os objetivos e

metas de forma eficiente e eficaz, além garantir a saúde financeira e econômica equilibrada a empresa.

Referências Bibliográficas

BATISTA, Francisco J. **Administração de Cargos e Salários: Teoria e Prática**. – Anápolis, GO: Associação Educativa Evangélica, 2003.

CARVALHO, Anderson T. **A importância do plano de cargos e salários dentro das organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios-dentro-das-organizacoes/65062/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

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

FAVARIM, Flávia N. **Remuneração e Salário: Uma abordagem jurídico-administrativa**. *Revista de Ciências Gerenciais*. Vol. 15, Nº 21, Ano 2011. Disponível em: <http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2246/2146>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

FERNANDES, Glaudson L. **Administração de Cargos e Salários**. Artigo publicado em: 11 de fevereiro de 2010. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-de-cargos-e-salarios/38673/>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

KLEIN, Claudia. **Administração Salarial**. Disponível em: <<http://www.saladacorporativa.com.br/2011/02/administracao-salarial/>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

MARTINS, Tainara L. **A importância da Administração de Cargos e Salários**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

MINAMIDE, Camila H. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica**. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/sistemas-de-remuneracao-tradicionais-e-a-remuneracao-estrategica/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

PIMENTA, Maurício L. M. **Irredutibilidade Salarial**. Disponível em: <https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=11912>. Acesso em: 03 ago. 2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 ago. 2017.

ROCHA, Alcides. **A importância do Plano de Cargos e Salários**. Disponível em:

<<https://www.salariobr.com/Artigos/A-importancia-do-Plano-de-Cargos-e-Salarios/4688/>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

SILVA, Alexandre F. **Análise de Cargos e Salários: um estudo de caso da Don Sebastian**. Maio de 2007. Brasília/DF. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8914/1/9620579.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2017.