



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDIANE CARLA VIEIRA

**O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NA CONTABILIDADE: UM
ESTUDO DA EMPRESA RIO VALE AUTOMOTORES LTDA NO
PERÍODO DE 2009**

**SOUSA - PB
2010**

EDIANE CARLA VIEIRA

**O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NA CONTABILIDADE: UM
ESTUDO DA EMPRESA RIO VALE AUTOMOTORES LTDA NO
PERÍODO DE 2009**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. Vorster Queiroga Alves.

**SOUSA - PB
2010**

EDIANE CARLA VIEIRA

**O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NA CONTABILIDADE:
UM ESTUDO DA EMPRESA RIO VALE AUTOMOTORES LTDA NO PERÍODO DE 2009**

Monografia apresentada em ___ de junho de 2010, à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, como trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovada pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Vorster Queiroga Alves
Universidade Federal de Campina Grande

Membro Examinador
Universidade Federal de Campina Grande

Membro Examinador
Universidade Federal de Campina Grande

Sousa – PB, 30 de junho de 2010

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **“O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NA CONTABILIDADE: UM ESTUDO DA EMPRESA RIO VALE AUTOMOTORES LTDA NO PERÍODO DE 2009”**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa – PB, 30 de junho de 2010

EDIANE CARLA VIEIRA

Consagro ao Senhor Deus todo poderoso, onipotente e onisciente, criador de todas as coisas. O Deus que me ensinou a aceitar e a respeitar a vida e as pessoas, capacitou-me nos momentos mais difíceis fazendo-me acreditar que posso ir mais além, obrigada Senhor! Amém.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus Pai, que me concedeu forças para vencer o desânimo e o tempo, por ter me dado capacidade e inteligência nos momentos mais difíceis, e por ter enviado pessoas de Deus para me ajudar.

Aos meus anjos terrenos: meus pais Edielton Carlos Vieira e Ana Ubaldina Vieira, que me deram a vida e a chance de está no mundo vivenciando estes momentos de vitórias.

Aos meus diretores Francisco Medeiros e Ilzani Trigueiro, por terem depositado toda confiança em mim, disponibilizando sua empresa para o estudo desse trabalho.

Aos gerentes Vanaldo Ribeiro, Francisco Neto e Jorge Luiz por terem me ajudado nas informações precisas para conclusão desse trabalho, me encorajando e me incentivando a não desistir.

Ao meu orientador, Vorster, por não ter desistido de mim, pela revisão dos textos, pela amizade e paciência a mim dedicada.

Aos amigos pela torcida; aos colegas de curso pelo convívio, pelos momentos de lutas, de angústia, de conquista; e aos familiares e parentes de sangue e/ou de coração que torceram para que eu chegasse até aqui.

“Notar cedo as pequenas mudanças ajuda a adaptar-se às maiores que ocorrerão”.

(Spencer Johnson)

RESUMO

Com a escassez de profissionais preparados para determinados cargos exigidos no mercado de trabalho, algumas empresas optam por lapidações, isto é, recrutar um indivíduo, treiná-lo e formá-lo dentro da própria organização. Esse processo gera algumas despesas, mas pode também gerar grandes lucros e é esta a visão e objetivo da empresa RIO VALE AUTOMOTORES LTDA. Neste contexto, as remunerações, além dos treinamentos, também estimulam os funcionários a trabalharem com maior qualidade, e conseqüentemente a constatação do sucesso e dos resultados da empresa. Desse modo, o objetivo do presente trabalho consiste em verificar o impacto do capital humano e os investimentos feitos nos mesmos, na empresa RIO VALE AUOMOTORES LTDA., no ano de 2009, nos relatórios disponibilizados pela empresa, direto do Departamento dos Recursos Humanos da contabilidade. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e qualitativa, fundamentado na pesquisa bibliográfica e documental. Conclui-se com base nos itens evidenciados pela concessionária de veículos RIO VALE AUTOMOTORES LTDA., demonstrando que as formas existentes de recrutamento e incentivos como treinamentos e utilizando as normas de cargos e salários em seus funcionários têm retorno a longo prazo, conforme demonstram todos os relatórios disponibilizados pela empresa nesse período.

Palavras-chave: Recrutamento. Treinamentos. Cargos e salário.

ABSTRACT

With the shortage of qualified professionals required for certain positions in the labor market, some companies opt to stoning, ie an individual recruit, train it and train it in-house. This process generates some costs, but can also generate big profits and this is the vision and goal of the company RIVER VALLEY AUTOMOTORES LTDA. In this context, the salaries, in addition to training, also encourages employees to work well and with pleasure, and consequently the observation of success and the company's results. Thus, the purpose of this study is to investigate the impact of human capital and the investments made in them, the company AUOMOTORES RIVER VALLEY LTD., In 2009, the reports provided by the company, direct the Department of Human Resources Accounting . Therefore, the search is characterized as case study, the exploratory and qualitative research based on literature and documents. It is based on the items highlighted by the car dealership AUTOMOTORES RIVER VALLEY LTD., that it gave access to information of human nature, in 2009, and these items related to the assets of the company.

Keywords: Recruitment. Training. Job and salary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Hábitos	22
Figura 2 – Ativo Intangível	28
Figura 3 – Foco dos Investimentos	29
Figura 4 – Relação Ativo Intangível/Empregador.....	30
Figura 5 – Características estimadas pela Organização.....	31
Figura 6 – Organograma da Empresa Rio Vale	34
Figura 7 – Processo de Vendas.....	35
Figura 8 – Setor de Estoque de Peças	36
Figura 9 – Central de Agendamento	37
Figura 10 – Central de Atedimento	38
Figura 11 – Setor Mecânico da Oficina.....	38
Figura 12 – Setor de Funilaria da Oficina	39
Figura 13 – Página principal do site oficial de treinamentos	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de recrutamento	20
Quadro 2 – Relação de salários por departamentos no período de 01 à 12/2009....	44
Quadro 3 – Procedimentos e percentuais para cálculo de comissões.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise das despesas com treinamentos - 2009.....	42
Tabela 2 – Comparativo das despesas com treinamentos	43
Tabela 3 – Levantamento de comissões po departamentos - 2009.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GMB General Motors do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Problemática.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 METODOLOGIA.....	17
2.1 Tipo de pesquisa.....	17
2.2 Coletas de dados.....	18
2.3 Tratamento dos dados.....	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1 Recrutamento e seleção.....	20
3.1.1 Os sete hábitos para pessoas Eficazes.....	22
3.2 Cargos e salários.....	24
3.2.1 Normas do Plano de Cargos e Salários.....	25
3.3 Treinamento.....	26
3.4 Revisão Contábil.....	28
3.4.1 Contabilidade dos Ativos Intangíveis.....	28
3.4.2 Ativo Intangível e empregador.....	30
3.5 Expectativas de uma organização.....	31
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
4.1 Estrutura da empresa.....	34
4.2 Departamentos.....	35
4.2.1 Vendas.....	35
4.2.2 Estoque de peças.....	36
4.2.3 Pós-vendas.....	37
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5.1 Treinamentos.....	41
5.2 Cargos e salários.....	43
5.3 Comissões.....	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

O crescimento e desenvolvimento de algumas empresas têm sido em decorrência de uma adequação e aperfeiçoamento de capital humano em organizações bem estruturadas, e usadas como segredo de sucesso, despertando em muitos a curiosidade de saber como se forma essa estrutura.

Além dos planejamentos de vendas, preços compatíveis com o mercado, mercadorias que supram as necessidades ou egos das pessoas, há também outro tipo de planejamento, o interno, com o capital humano da empresa. Um planejamento que será feito e idealizado principalmente pelo empresário ou empregador juntamente com o contador da empresa, que fará uma série de questionamentos com relação a quem estará à frente e representando o crescimento e reconhecimento da mesma.

A contabilidade é um dos conhecimentos mais antigos que surgiu pela necessidade de um gestor de ter uma profundidade em seu próprio negócio, permitindo obter benefícios futuros, controlar, medir resultados, fixarem preços, analisar a evolução de seu patrimônio, como também saber como recrutar pessoas e lapidar competentes para seguir a frente dos cargos.

Através de embasamentos contábeis é possível entender as despesas que um funcionário pode acarretar para a empresa com os encargos pagos, tanto para uma admissão quanto uma demissão, treinamentos, etc.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para melhor aplicabilidade dessa pesquisa, identificam-se como objetivos os seguintes aspectos abaixo descritos:

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os investimentos realizados em treinamento de pessoal e o impacto na contabilidade na empresa Rio Vale na cidade de Sousa-PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como forma de ajudar a atingir o objetivo acima descrito, estabelecer como objetivos específicos:

- Verificar a qualificação e disponibilidade do indivíduo para as finalidades almejadas pela empresa;
- Identificar na contabilidade o impacto causado com os investimentos em treinamento.

1.2 Problemática

Nesse entendimento, questiona-se o seguinte: como treinar pessoas para determinados cargos tendo como um dos maiores empecilhos a dificuldade para uma boa formação de capital humano e adaptação à cultura e normas de empresas?

A definição de salários mais adequados para a função oferecida observa que o indivíduo ainda dentro da empresa encontra-se em fase de lapidação para suas funções/cargos, através de suas competências e habilidades e se realmente valerá a pena para a empresa todo esse investimento demonstrado mais a frente na contabilidade da empresa.

1.4 Justificativa

A pesquisa foi realizada com o intuito de esclarecer o impacto da formação de um capital humano na contabilidade da Concessionária de veículos Rio Vale, mostrar como se fazer, mediante um recrutamento, a imposição salarial, como se fazer aperfeiçoar um funcionário através de treinamentos e programas implantados na própria empresa.

E é neste estudo que busca, através de uma pesquisa realizada em uma empresa de pequeno porte, a concessionária de veículos Rio Vale, como esta formação pode estar apresentado no plano de contas da contabilidade da mesma, nos aprofundando no seu Departamento de Recursos Humanos.

2 METODOLOGIA

Lopes (2006, p.180) diz que a “metodologia utilizada no trabalho científico vai depender da formulação do problema. O problema deve ser elaborado com questionamentos do tipo: como, com que ou com quem, onde? Ou o onde e o por quê? E ainda se necessária, afirmações que serão as hipóteses”, por isso a importância de uma metodologia, pois dependerá dela como o trabalho será estruturado e ter um bom desenvolvimento.

2.1 Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho é indicada por dois tipos de pesquisas: bibliográfica e documental, ambas delineadas de pesquisas quanto ao procedimento metodológico (VERGARA, 2005).

Segundo Lopes (2006, p.212), pesquisa bibliográfica é a “realizada em várias fontes como livros, artigos, periódicos, a procura de respostas para questões elaboradas anteriormente”, por isso torna-se parte obrigatória e útil nos trabalhos científicos, visto que, foi através do mesmo que se tomou o conhecimento sobre a produção científica deste trabalho e foi possível recolher informações sobre um problema o qual se procura uma resposta, ou mesmo uma circunstância que se necessita elucidar.

Então, neste processo foi utilizado um modo de pesquisa bibliográfica, através dos livros, artigos científicos, diversos sites da internet, tudo sobre o tema que envolve o trabalho de pesquisa.

Quanto à pesquisa documental conforme o conceito de Lopes (2006, p. 220), é a “realizada com base na documentação direta (questionários, entrevistas, formulários, etc.) ou indireta (resultante da extração de produtos oriundos de publicações oficiais ou privadas encontradas nos arquivos) de uma ou várias fontes”.

O referido trabalho utilizou uma pesquisa documental, com documentações indiretas, possuindo uma natureza bem específica, pois se baseia em materiais que não receberam nenhuma análise profunda e que podem ser revistos de acordo com os objetivos da

pesquisa. Nesse estudo, foram utilizados dados e informações contábeis coletados no departamento de Recursos Humanos para análise dos resultados.

Optou-se por trabalhar com os relatórios do período de 2009, por serem dados mais atualizados para o estudo da empresa em questão.

2.2 Coletas de dados

Oliveira citado por Lopes (2006, p. 70) diz que um pesquisador pode colher dados usando as seguintes técnicas: 1. Pesquisa documental 2. Observação 3. Entrevista 4. Questionário 5. Formulários 6. Medidas de opiniões e de atitudes 7. Pré-teste 8. Testes 9. Análise de conteúdo.

Devido este ser um estudo de caso, a recolha de dados foi exclusivamente feita no contexto documental retirados dos arquivos eletrônicos da contabilidade em um software chamado Spress, específico da Concessionária de veículos Rio Vale Automotores Ltda. O mesmo emite relatórios com detalhamentos de todas as despesas com treinamentos utilizados nos indivíduos e as comissões. Também foram utilizadas, as folhas de pagamentos para recolhimentos dos valores salariais dos funcionários, programa este elaborado por outro software da Nassajon contendo todas as informações necessárias para a formulação do trabalho.

2.3 Tratamento dos dados

Logo depois das coletas dos dados para estudo deste trabalho, tais informações foram postos em índices para melhor visualização. Foram utilizadas tabelas e quadros para apresentação de dados da empresa, assim como ensina Lopes (2006).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor dos Recursos Humanos tem feito muita diferença, beneficiando as empresas através de uma gestão organizada de seu Capital Humano e hoje é uma das ferramentas mais utilizada com ponto chave para o crescimento estruturado das organizações.

No momento do recrutamento dos candidatos à funcionários das empresas, percebe-se uma grande lacuna em relação a pessoas capacitadas e habilitadas para ocupar determinados cargos. Esta função de saber selecionar os melhores para os fins almejados e para obter bons resultados e destaque no mercado está sob responsabilidade do setor de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas da empresa.

Entende-se hoje que as pessoas são um forte ativo para o desenvolvimento das organizações modernas, pois Souza (2008) enfatiza que:

As pessoas são o principal recurso de uma empresa, são consideradas na sociedade da informação o capital intelectual da empresa. Dada à importância da contribuição das pessoas na obtenção dos objetivos de uma empresa, torna-se essencial saber atrair e ter as pessoas que tenham condições para satisfazer as necessidades organizacionais.

O homem como elemento principal para o crescimento de uma empresa, exige-se que seja competente, capacitado, que tenha habilidades desenvolvidas ou a descobrir e que tenha um foco, o crescimento da empresa e a satisfação de clientes.

Para melhor entender esses aspectos do direcionamento do homem no seu trabalho, Sá (2009) também expõe sua opinião da seguinte forma:

Fatores diversos contribuem para a fixação de agentes imateriais tais como: o ponto comercial, a marca de um produto, o nome comercial, a qualidade do atendimento, a força de publicidade etc. mas, o que cada vez mais, vem preocupando aos estudiosos é o poder da influência intelectual que dentro da empresa atua e que resulta em reflexos sobre o mercado.

Partindo disso, é projetado um direcionamento para as tomadas de decisões pelo empregador, objetivando atualizar e melhorar o quadro de funcionários seja ela por meio de

uma boa seleção ou por meio de treinamentos, aperfeiçoamentos e adequações, empenhando-se para o crescimento da empresa.

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento “é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (GIL, 2001, p. 15). Durante esse processo são reunidos diversos candidatos para análise de cada um, pois a intenção é indagar todas as possibilidades possíveis para um aprofundado conhecimento do mesmo, de uma forma que fique sabendo como se encontra seus conhecimentos, sua aptidão para o cargo, seu psicológico, entre outros pontos.

E para uma melhor compreensão sobre recrutamento e seleção tem-se a ajuda do autor Gil (2001, p. 17 a 36), que apresenta três tipos de recrutamento: o interno, externo e misto, caracterizando-as no quadro a seguir.

Quadro 1 – Tipos de recrutamentos.

Tipos de Recrutamento	Características	Pontos positivos/negativos	
Interno	Buscar dentro da própria organização, funcionários capacitados, remanejar e promover.	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos com menos despesas • Rapidez no processo • Confiabilidade no funcionário • Possibilidade de investir em outras áreas • Motivação das pessoas
		Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas agregadas a métodos ultrapassados • Relacionamentos em conflito • Promoções em excesso a uma mesma pessoa • Protecionismo • Baixa racionalidade ao contratar pessoas íntimas e não capazes
Externo	Buscar alternativas no mercado, inexistente na organização, usando táticas de recrutamento	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação das pessoas da organização • Ausência de conflitos em relacionamentos • Inexistência de protecionismo, nepotismo

			<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade no processo, justa contratação
		Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior custo de investimento para junção de inúmeras pessoas • Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas • Demora no processo • Desmotivação das pessoas que já atuam na organização
Misto	<ul style="list-style-type: none"> • Remanejar ou promover uma pessoa já atuante e mesmo assim fazer um recrutamento externo • Buscar talentos internos e em seguida selecionar no mercado externo outro semelhante • Buscar ao mesmo tempo pessoas dentro e fora da organização sem preferências 	Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Renovação de recursos humanos • Motivação das pessoas atuantes • Racionalidade no processo • Menos acesso ao protecionismo, nepotismo • Segurança em relação às pessoas a serem contratadas
		Negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Demora no processo • Maior custo de investimentos • Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas • Falta de racionalidade no processo

Fonte: Adaptado de Gil (2001)

Para melhor entendimento do descrito no quadro 1 acima, Gil (2001) tenta enfatizar os tipos de recrutamentos, além de destacar as características individuais, como também os pontos positivos e negativos de cada um. Logo se torna necessário destacar cada um dos tipos de recrutamentos descritos acima:

- a) No recrutamento interno é feito uma abordagem dentro da própria empresa, com o intuito de remanejar ou promover alguém já ativo, visando uma economia de investimentos e tempo, e tendo a certeza que o funcionário escolhido seja de sua confiança para a vaga do cargo.
- b) O recrutamento externo é uma maneira de encontrar uma pessoa fora da organização, que tenha características que não são encontradas dentro dela, é feito uma atração de candidatos a vaga, através de currículos, anúncios em diversos tipos

de veículos de notícias, logo em seguida fazem-se entrevistas, inúmeros questionamentos, avaliações, etc.

- c) E o recrutamento misto é quando se usa os dois tipos ao mesmo tempo, dependendo das finalidades da organização, usa-se de três maneiras, como mostra no quadro acima: pode se fazer um recrutamento externo com um resultado já elaborado, intencionado em um empregado já existente dentro da organização, isto acontece nas empresas que não dispõem de tempo para aperfeiçoar um novo candidato, esse caso pede um pouco mais de cuidado, pois pode acontecer de haver alguém habilitado para o cargo e não ser selecionado. Nesse caso específico, pode-se fazer um levantamento de talentos dentro da organização e recrutar pessoas com as mesmas características, já que este tem beneficiado a empresa, mais um seria de bom aproveitamento; e por último, pode-se fazer um recrutamento interno e externo no mesmo momento com a finalidade de selecionar apenas uma pessoa, independente de preferências pessoais, o que vai importar nesse recrutamento é realmente a competência do candidato.

Os tipos de recrutamentos podem ser utilizados em qualquer tipo de organização, dependendo da necessidade de cada uma, prevendo obter resultados positivos e atingir seus objetivos.

3.1.1 OS SETE HÁBITOS PARA PESSOAS EFICAZES

Na Teoria de Covey diz "que pessoas altamente eficazes possuem sete hábitos que as tornam muito bem sucedidas na vida e nos negócios; além disso, essas pessoas fazem exatamente o que sentem que é certo e importante, e o fazem conscientemente" (MAXIMIANO, 2005, p. 58). Essa teoria é utilizada em diversas empresas, pois as pessoas que possuírem estas sete habilidades terão características almejadas por qualquer empregador, pela finalidade de seus custos analisados na contabilidade de sua empresa.

Veja a seguir os sete hábitos de Covey citado por Maximiano, (2005, p. 58 a 60):

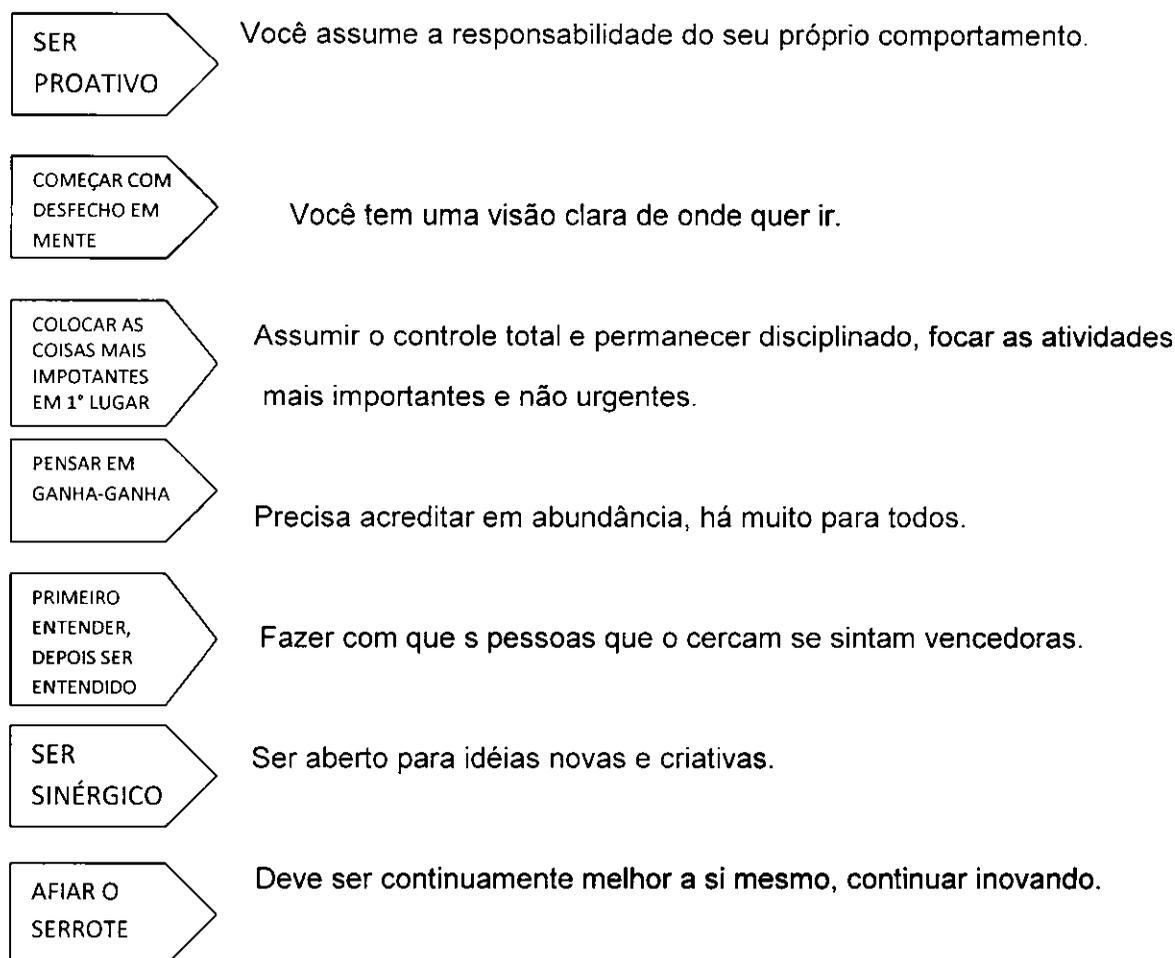


Figura 1: Tipos de hábitos

Explicando melhor os pontos apresentados na figura 1 acima, destacam-se as seguintes abordagens a seguir:

- a) Ser proativo é quando se está preparado para qualquer situação, tendo que ter respostas e resoluções para qualquer pessoa e circunstância
- b) Começar com o desfecho em mente é mostrar que acredita na finalidade e que tem em mente o resultado ou a meta definida.
- c) Se colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar é fundamental para a empresa, a vida pessoal ou qualquer que seja, evitando situações de permanente pressão e de atraso.
- d) Precisa-se pensar também no ganha-ganha, que não quer dizer que se deve pensar no “eu” mas sim, beneficiando toda equipe e todos que se envolvem em um determinado trabalho.

- e) Há uma necessidade de descobrir a si mesmo, compreender o próprio intelecto, para que daí venha a compreender o próximo, daí de onde vem o se entender primeiro, depois tentar ser entendido.
- f) Outro ponto importante é o ser sinérgico, pois é uma das dificuldades mais freqüentes no âmbito da sociedade, que é o estar preparado para o novo, para situações de mudanças repentinas ou não.
- g) E por fim, afiar o serrote, é dizer que está sempre se atualizando e aprendendo.
- h) Essa idéia de eficácia ajuda bastante às pessoas se identificarem e se policiarem de forma que conhecendo e principalmente praticando os hábitos, utilizando em seu dia-a-dia.

Há uma importância de que o indivíduo ou o candidato que busque uma vaga a funcionário de uma empresa, procure ter uma visão ampla de toda a estrutura física da organização. O mesmo candidato deve também buscar fidelizar os clientes, pondo em prática as características ou hábitos que adquiriu, durante a qualificação e os processos de treinamento estabelecidos pela organização.

Todas essas ações facilitam a redução das despesas ocorridas com treinamentos, nos demais custos que um funcionário causa, além da redução de tempo durante o processo de qualificação, otimizando os resultados das organizações no tempo necessário.

Covey citado por Maximiano (2005) traz essa idéia para que seja levado a sério por todos os profissionais, o sentido e significado da eficácia, seja para os que já fazem parte da organização ou para os que estão por vir a participar dela.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é um fator importantíssimo para o desenvolvimento do potencial no estabelecimento dos funcionários recrutados na empresa durante vários anos, pois segundo o Rhportal (2007): "é uma política eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos"

Quando uma pessoa é contratada, dá-se um conjunto de funções e tarefas que se chamará de cargo, dentre essas funções terão inúmeras tarefas que se destacará uma principal para que seja sugerido o nome ao cargo, e em troca destas tarefas e funções dentro do cargo, o funcionário receberá uma recompensa ou remuneração, que dará o nome de salário.

O uso casual da política de cargos e salários acontece a partir do momento em que o empregador ou responsável por algum departamento em um determinado momento percebe a necessidade de mais um empregado na organização, e aí o RH terá a função de descrever o cargo, conseqüentemente o salário devido para aquela função e se responsabilizar pelo recrutamento, seleção e treinamentos necessários para aperfeiçoamento do escolhido (RHPORTAL, 2007).

3.2.1 NORMAS DO PLANO DE CAGOS E SALÁRIOS

Logo que o empregador contrata o indivíduo é estabelecida uma remuneração em troca de seus serviços, remuneração essa que pode ser chamada de salário desde que seja contínuo. Este salário é imposto pelo plano de cargos e salários elaborado pelo empregador juntamente com a equipe do RH da empresa de acordo com a faixa salarial de mercado ou dependendo da região.

São estabelecidas também, algumas abordagens para esse plano, no site RHPORTAL, (2007), a seguir:

- Salário de admissão - é o chamado salário inicial, que durante o período de experiência o empregado receberá apenas o salário estipulado pelo empregador, sem acréscimos de comissões ou outros tipos de gratificações.
- Salário para um novo cargo - a partir do momento em que o indivíduo é remanejado para outro cargo, depois de análises internas, ele passará também a receber um valor de salário diferenciado.
- Alterações salariais - terá o indivíduo alterações nos seus salários em determinadas circunstâncias como:
 - Fim do período de experiência – costuma-se ocorrer em cargos comissionados, depois que passado o período em que o funcionário está em análise passará a receber uma remuneração alterada com relação ao anterior.
 - Promoção vertical – é um aumento concedido pelo fato de preenchimento de cargos superiores ao cargo atual.
 - Promoção horizontal – é um aumento salarial quando o funcionário se revela competente em suas tarefas e decorrente de reconhecimentos e pelos méritos a ele concedidos.

- Transferência de cargo – ocorre quando um funcionário é transferido de área, como por exemplo, de uma área industrial para uma comercial, ou vice-versa.
- Reclassificação de cargos – quando existe uma escala de cargos, seja ela de onde o funcionário esteja, e ele venha a subir ou descer, é feita uma reclassificação e igualmente seu salário.
- Ajustes do mercado – são ocorridos de acordo com acompanhamento do mercado conforme cada cargo, se igualando ao mesmo.

Dentro das organizações existem diversos tipos de cargos, todos com sua responsabilidade, seja o de mais alto nível ao mais baixo, cada um com sua função e importância.

Conhecer e identificar os cargos da organização, entender a complexidade de cada atividade, é uma missão importante para os objetivos organizacionais. A seleção de indivíduos que ocuparão tais funções e estabelecer aos mesmos salários compatíveis, não somente com o mercado, como também compatíveis com os conhecimentos e eficácias demonstrados pelas pessoas nas atividades a elas atribuídas, ajuda no desenvolvimento organizacional.

Como mostra no site RHPORTAL (2007), para avaliação para promoções é preciso de:

Disciplina, assiduidade, pontualidade, colaboração com a equipe, disponibilidade, qualidade, responsabilidade, apresentação pessoal, conhecimento da função, desenvolvimento técnico-profissional, entendimento e aceitação de mudanças, comunicação, organização, liderança (para encarregados e acima), resolução de conflitos (para encarregados e acima).

Tais características estão sendo implantadas em diversas organizações, incluídas nas Normas e Procedimentos de funcionamento do Plano de Cargos e Salários, ajudando no desenvolvimento das organizações modernas.

3.3 TREINAMENTO

Para Gil (2001, p. 92) treinamento tem a seguinte concepção "... é percebida por meio da educação gradual voltada tanto para a pessoa ou equipe de participantes do processo,

quanto para o próprio processo, visando a resultados finais excepcionais”.

Isso quer dizer que o treinamento é uma preparação, uma reeducação, uma adaptação, um benefício mútuo, para quem está recebendo o treinamento e para quem está proporcionando. Enquanto um vai adquirir uma bagagem de conhecimentos o outro ganhará um funcionário preparado para o cargo requerido.

Essa preparação ocorre principalmente no mercado atual, onde os prestadores de serviços estão buscando continuamente por mão-de-obra especializada, O que ocorre continuamente é a não contratação dos candidatos, por não estarem preparados para ocupar os cargos oferecidos.

Sendo de responsabilidade do RH da organização, os treinamentos servem como atualizações naquilo que se faz e naquilo que se vivencia, capacitando e acrescentando mais alguns tópicos como relata Gil (2001, p. 97 a 99).

Adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes, desenvolver pessoas, adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, preparar pessoas para serem remanejadas, passar informações adiante e reduzir custos na busca por objetos empresariais.

Essas características citadas por Gil (2001, ps. 97 a 99) são finalidades fundamentadas no processo de treinamentos buscando a excelência em pessoas.

Entretanto, a busca do aperfeiçoamento constante tem aberto inúmeras possibilidades de treinamentos, conforme crescimento tecnológico e profissional, podendo citar algumas destacadas por Gil (2001, p. 100 a 105):

- Workshop – reunião entre pessoas de mesmo objetivo, onde á diversas trocas de idéias e experiências.
- Coaching – é um tipo não de desenvolvimento e sim de literalmente treinamento, é o lado prático, onde a pessoa receberá não ordem, mas sim orientações para crescimento da organização.
- Mentoring – é uma forma de facilitar o aprendizado ou potencializar o interior do profissional em forma de parceria entre um mentor e o funcionário conduzindo-o com a verdade.
- Teleconferências/videoconferências – é um programa em forma de imagens, televisionadas, que dá acesso aqueles grupos impossibilitados de se deslocarem para algum outro lugar.

- Intranet/internet – o método mais utilizado nos dias de hoje, com a tecnologia avançando cada vez mais, o mundo virtual oferece em diversos sites empresas que oferecem treinamentos e desenvolvimentos em diversas áreas.
- Universidade corporativa – vem abrindo caminhos para pessoas que têm prováveis obstáculos e impossibilidades de chegar até a uma universidade não virtual, devido à preferência de conforto ou qualquer outro motivo e ainda ter a possibilidade de interagir com o mundo.
- Educação à distância – é uma forma de Universidade Corporativa, mas com um ponto a acrescentar, a educação a Distância ainda mantém uma característica de uma universidade comum, que é o contato, mesmo por pouco tempo, com pessoas reais.

Tais possibilidades de treinamentos para aperfeiçoamento de indivíduos têm facilitado bastante a acessibilidade aos interessados e economizado muito para os empregadores. Vendo que a escolha para qualificação objetivada no melhoramento de tarefas, funções e rotinas, dependerá agora, apenas das necessidades e características das organizações e de seus objetivos.

3.4 REVISÃO CONTÁBIL

A seguir são descritos e enfatizados aspectos sobre os ativos contábeis em relação aos intangíveis que estão diretamente relacionados com os recursos humanos da empresa.

3.4.1 CONTABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Com o crescimento do mercado empresarial, e conseqüentemente o surgimento da grande necessidade de pessoal qualificado, a escassez de pessoas preparadas para determinados cargos, vêm fazendo com que empresas valorizem pessoas que buscam conhecimentos e tenham interesse naquilo que lhe é encarregado.

Essa valorização acontece a partir do momento em que a empresa acredita na pessoa/ativo intangível e investe no seu empregado, seja com programas de treinamentos, equipamentos para melhoria do ânimo dos empregados, prêmios por metas atingidas, por novas idéias,

novos salários, entre outros. Lógico, pensando sempre no crescimento da organização, assim como mostra a figura abaixo:

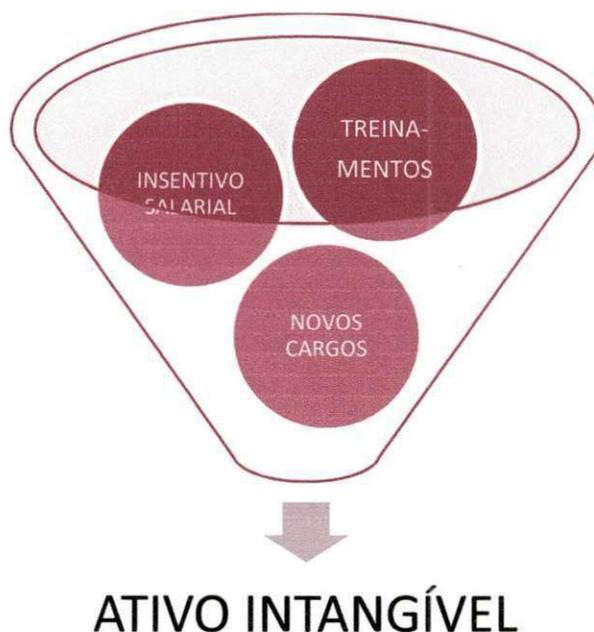


Figura 2 – Ativo intangível

Essa valorização também é considerada como um ativo intangível, que é quando um “conhecimento é moldado para ser utilizado nos negócios e se em torno do mesmo são criados sistemas de execução, transferíveis, a cultura formada adquire, praticamente, uma força agente”, assim diz Segat (2006). Acrescentando mais um conceito sobre o ativo intangível, Siqueira (2010).

Não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, mas os investimentos em pessoas, e se esses investimentos satisfizerem alguns critérios pré-determinados, entendemos que eles devem ser tratados como ativos.

Estes conceitos confirmam mais uma vez que o ativo intangível ocorre quando prevendo retornos financeiros futuros, as organizações arcam com despesas de investimentos, assim como está demonstra na figura a seguir:

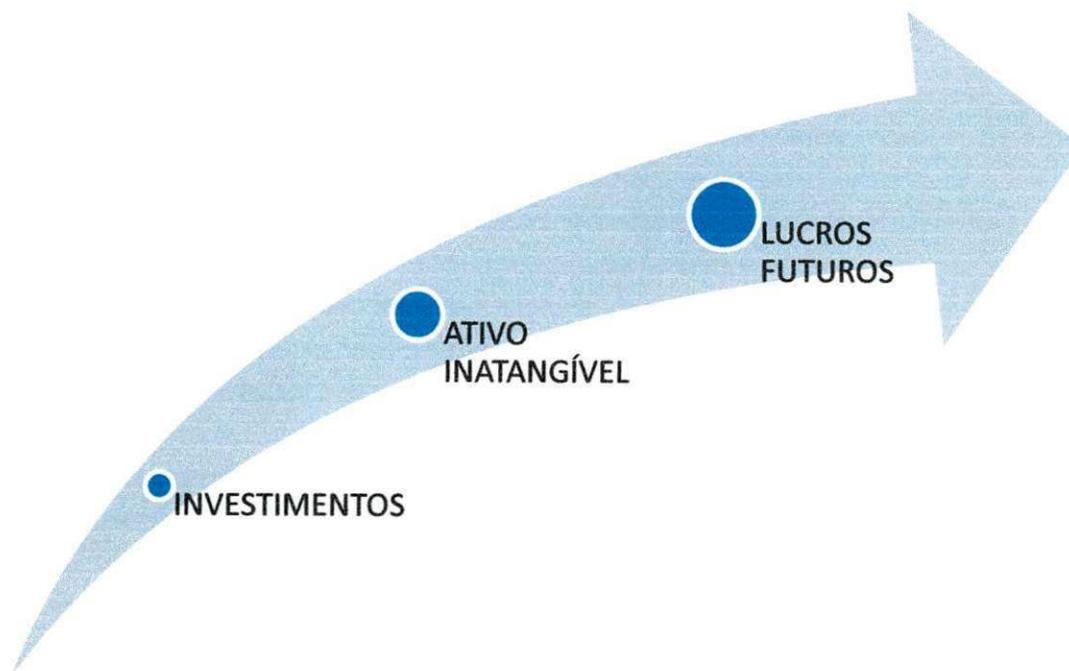


Figura 3 – Foco dos investimentos (lucros)

Então objetivado os ganhos futuros da empresa, que é essencial para a eficácia ou ineficácia de uma organização, é necessário identificar quando ocorre uma despesa identificada como um ativo.

3.4.2 ATIVO INTANGÍVEL E EMPREGADOR

Seguindo as normas da CLT, “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante salário” (art.3º da CLT, no site www.mte.gov.br). E por se considerar subordinado ao empregador exige-se mais algumas características, além da subordinação do empregado, considerado o ativo intangível da contabilidade da empresa, em relação ao empregador como: personalidade e recebimento de salário.

O conceito de empregador está expresso na CLT art. 2º de 1943, (PLANALTO, 2010) da seguinte forma: “Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços”. Isto é, aqueles chamados de profissionais liberais, instituições de beneficência, associações recreativas e outras instituições recreativas, sem esquecer que este também

tem a função de cumprir com suas obrigações práticas de recolhimentos, pagamentos e benefícios ao empregado.

Veja abaixo a relação, empregado e empregador demonstrada na figura 4:



Figura 4 – Relação Ativo Intangível/Empregador

Esta figura mostra e comprova que deve existir uma relação de trocas entre empregado/ativo intangível e empregador, não de favores, mas de bons serviços obtidos pelo ativo intangível, através de suas eficácias, consequência das buscas pelo conhecimento. Logo que haja bons retornos para a organização, o mesmo terá um retorno de reconhecimento e a recompensa através remuneração salarial.

3.5 ESPECTATIVAS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Depois de acreditar e investir bastante na equipe formada para representar e buscar lucros para a organização, o responsável pelos Recursos Humanos e o empregador, esperam encontrar alguns personagens que dê destaque e entusiasme o restante dos colaboradores.

Os integrantes de uma boa equipe têm “a tendência de se comportar, contribuir e se inter-relacionar com os outros de uma determinada maneira.” (MAXIMIANO, 2005, p. 17) através da diversificação de seus componentes de caráter diferentes, mas procurando focar o mesmo objetivo, que é visar o crescimento financeiro da organização.

E para melhor identificação destes personagens Maximiano (2005, ps. 17 a 19) ajuda a destacá-los na figura 5 abaixo:



Figura 5 – Características estimadas pela organização

A figura 5 demonstra as diversas características do empregado dentro da organização e nesse ponto pode-se melhor explicar da seguinte forma:

- Coordenador é a pessoa confiável, um tipo de líder, leva para todos informações, objetivos, encoraja na tomada de decisões e delega tarefas;
- Trabalhador de equipe, este é amigo de todos, gentil e perceptível, controla todos os atrito provavelmente previsíveis em qualquer organização;
- Investigador de recursos é entusiasta, comunicativo, com visão para o futuro, aproveitam oportunidades e procura manter alianças com pessoas que o trarão benefícios;
- O Planta ou criador, é o criativo, tem facilidade de resolver problemas difíceis, é autoconsciente, mas a preocupação em se manter sempre eficaz, pode trazer incômodo para o restante da equipe;

- O Monitor estuda e avalia estratégias, tem uma percepção excelente, mas de forma discreta, e julga as ações com precisão, só não tem muita capacidade para inspiração;
- O Especialista tem sempre iniciativa e foca seus objetivos, e é rico em habilidades e conhecimentos raríssimos;
- O Formador é dinâmico e reage bem sob pressão, supera os obstáculos com bastante energia e coragem, não vê nem ouve o mal, apenas procura resolver as coisas;
- O Implementador é disciplinado, conservador e eficiente, transforma as idéias postas no papel em ação.
- O Finalizador é sempre pontual e ansioso, pois querem garantir o que faz com perfeição. Procura fazer o que tem de ser feito com antecedência e não procura delegar suas tarefas;

Estas características são fundamentais para identificar papéis que a equipe pode desempenhar, detectar o potencial de cada membro e estabelecer funções que se adéquem em suas habilidades.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está em atividade há 15 anos e tem se destacado pelo seu desempenho em vendas e serviços, pela capacitação e oportunidades concedidas aos funcionários, pela estrutura e conforto que oferece aos seus funcionários e clientes, transparência por parte dos funcionários e empresa em geral, de seus trabalhos perante os clientes.

A empresa comercialmente falando mostra a parte de vendas de veículos e industrialmente falando temos o setor de peças e acessórios e a oficina, montadora e prestadora de serviços que é chamado de pós-vendas.

Esta empresa é acompanhada durante todo ano por sua montadora, analisando o índice de satisfação dos clientes que usam dos serviços e capacitação dos prestadores dos serviços e suas condições de trabalho.

Diante essas características, ela tem conquistado a confiança dos clientes mais exigentes no ramo automobilístico.

4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

Por exigência da montadora GMB (General Motors do Brasil Ltda), a concessionária Rio Vale Automotores Ltda., a empresa estudada, teve que montar em sua organização uma estrutura hierárquica planejada de acordo com seu porte comercial, que será mostrada mais a frente e onde na contabilidade estes departamentos também são separados de forma que pode observar a divisão comercial de industrial.

Essa divisão tem como finalidade dar para cada funcionário os benefícios que resguardam os direitos de todo e qualquer indivíduo, como por exemplo: o grau de risco, e facilitar os recolhimentos de encargos sociais pago pela empresa.

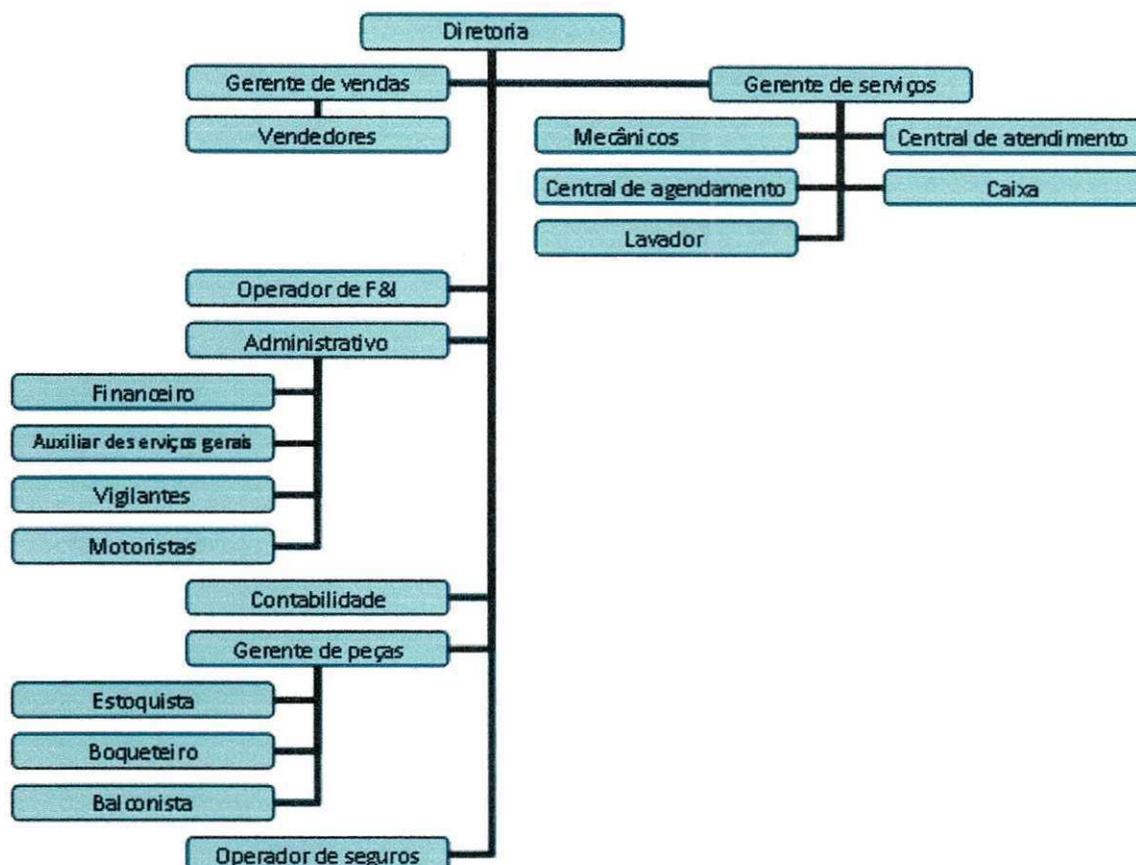


Figura 6: Organograma da empresa Rio Vale

Fonte: Dados da empresa (2009)

4.2 DEPARTAMENTOS

A empresa é dividida em vários departamentos que estão representados a seguir com a descrição das funções.

4.2.1 VENDAS

O departamento de vendas da empresa estudada é basicamente formado por um gerente e mais três vendedores, para a formação dessa equipe a empresa teve que fazer um levantamento, um recrutamento de pessoas para a seleção da mesma, através de indicações, entrevistas e testes, e como na região da empresa não teve pessoas com as características exigidas pela mesma, o empregador juntamente com o RH, tiveram que

observar a capacidade de aprendizagem de cada um, se seria possível ter um aperfeiçoamento com o menor tempo possível, e a principal característica exigida foi à atitude de cada candidato.

Então logo selecionado, foi elaborado um contrato de experiência para que nesse período, de três meses, e com acompanhamento em treinamentos, seja analisada a possibilidade de mantê-los empregados.



Figura 7. Processo de vendas

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Durante esse processo há em cada vendedor uma forma de interagir com o cliente, pois cada um é diferente do outro, assim como qualquer pessoa, e para saber lidar com essas figuras, foi preciso diversos treinamentos e aperfeiçoamentos. É desse departamento que depende todos os outros, pois a venda de um veículo bem feita, bem sincronizada entre cliente e vendedor, virá mais tarde uma revisão, uma compra de acessórios e por fim, uma preferência pela empresa, pelos seus serviços e atendimentos.

4.2.2 ESTOQUE DE PEÇAS

Este setor requer muita atenção e conhecimento sobre todas as partes de um veículo, sua equipe é formada por um gerente, um estoquista que é o que mantém o setor em ordem, de fácil acessibilidade, um boqueteiro que controla todas as peças retiradas para uso em veículos da oficina e um balconista preparado para lidar diretamente com o cliente.

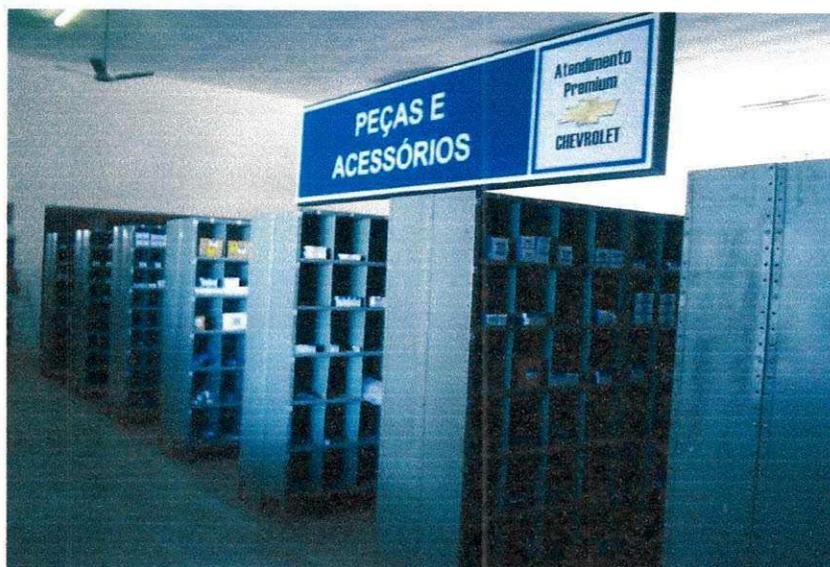


Figura 8. Setor de estoque de peças.

Fonte: Pesquisada direta, 2009.

Para seleção deste departamento foi usado como principais características dois pontos importantes: primeiro, o interesse pelo conhecimento, pois para integrar esta equipe, é preciso esforço para aprender cada item contido no estoque. Segundo, a confiabilidade, pois é um setor que trabalha com peças de tamanhos altamente visíveis, mas também contém peças minúsculas.

4.2.3 PÓS-VENDAS

Para a formação das demais equipes já citadas não foi fácil, mas não chega ao grau de dificuldade que teve a formação do departamento de pós-vendas, pois precisa conhecer único e exclusivamente o interior e o exterior dos veículos da General Motors - Chevrolet - , pois vidas podem estar dependendo da manutenção realizada por essas pessoas, daí a confiabilidade dos clientes na Concessionária.

Este departamento é formado por um gerente, central de agendamento, central de atendimento, mecânicos, funileiros e pintores, lavador e um caixa para pagamentos dos serviços realizados.



Figura 9. Central de agendamento.

Fonte: Pesquisada direta.

A central de agendamento onde é controla e agenda todas as revisões dos veículos comprados na Concessionária e de marca Chevrolet, é feito igualzinho a um processo clínico, agenda dia, hora e por qual mecânico o cliente será atendido e entregue se veículo.



Figura 10. Central de atendimento.

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Este é o momento de recepção do veículo do cliente e guiados para o mecânico para qual foi agendado, também será a recepcionista que fará o orçamento dos serviços para o cliente.

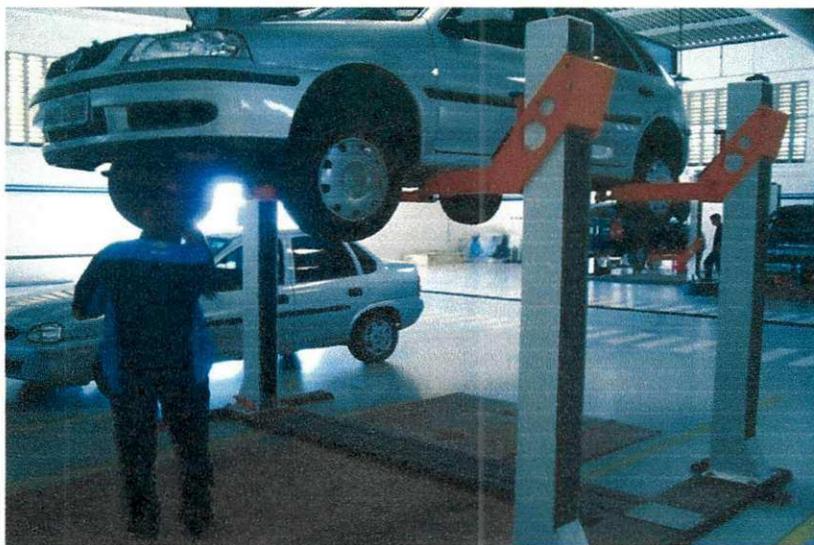


Figura 11. Setor mecânico da oficina.

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

A parte mecânica é um processo que envolve diversas funções/cargos, como o próprio mecânico e eletricitista, é um serviço feito internamente nos veículos, toda a parte de motor é analisada e concertada nesse processo, pelos mecânicos especializados.



Figura 12. Setor de funilaria da oficina.

Fonte: Pesquisada direta, 2009.

O setor de funilaria e pintura é onde os veículos passam por um processo estético, dependendo da situação em que o veículo venha a se encontrar, os funileiros os montam por completo. Esse setor é chamado pela montadora também como setor de montagem e lataria, contendo nele mais uma cargo/função de nivelador para um melhor auxílio para os funileiros.

A maioria das funções/cargos existentes na Concessionária Rio Vale é constituídas por indivíduos que obtiveram treinamentos e significativamente 80% de aproveitamento. Nas figuras 11 e 12, as funções nelas demonstradas, ou seja, mecânica e funilaria,

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os tópicos seguintes demonstram as formas como os funcionários da empresa são treinados os custos que isso proporciona para a empresa.

5.1 TREINAMENTOS

A maioria das funções/cargos, isto é, 80% dos funcionários existentes na Concessionária Rio Vale, obtêm treinamentos através de videoconferência e internet, e 20% dos mesmos têm a necessidade de participar de treinamentos presenciais, como por exemplo, os mecânicos e funileiros.

A empresa tem investido em treinamentos de capacitação exclusivos para cada área. Geralmente esses treinamentos costumam não gerar investimentos tão altos, pois a montadora, General Motors do Brasil, gera uma facilidade para todas as Concessionárias oferecendo capacitações on-line pelo sítio www.pulsarchvrolet.com.br, para todos os setores da empresa, como mostra a figura 13:

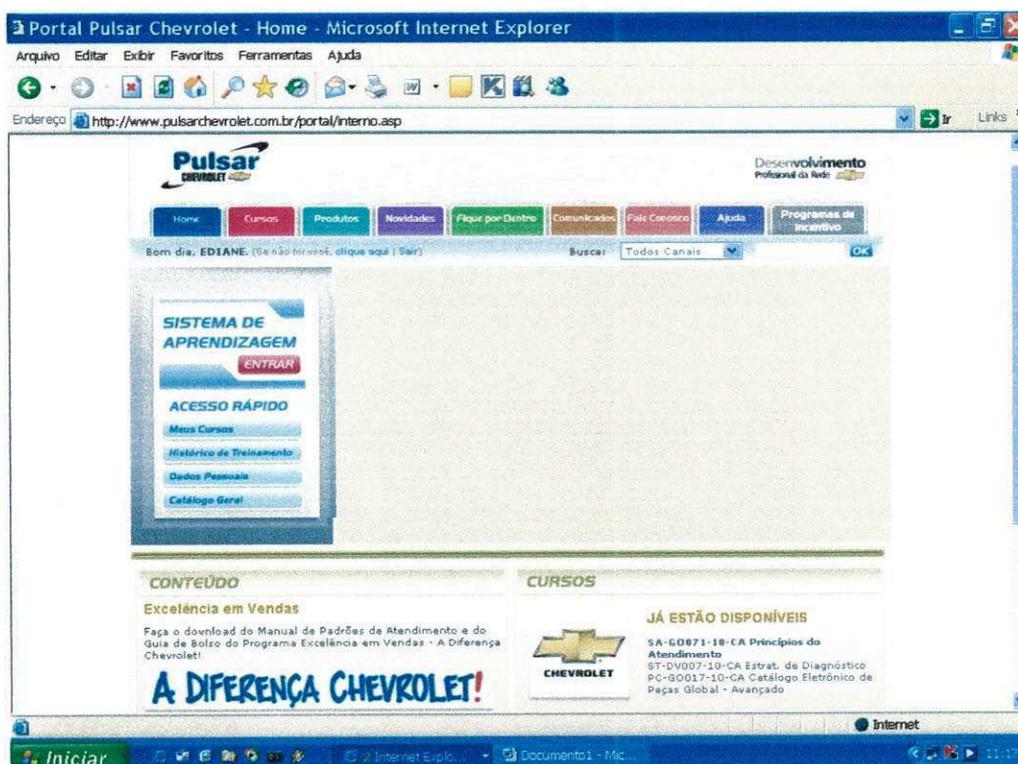


Figura 13 – Página principal do sítio <http://www.pulsarchvrolet.com.br>
Fonte: www.pulsarchvrolet.com.br, 2009.

Os investimentos com treinamentos oferecidos pela GMB (General Motors do Brasil) são pagos através de débitos automáticos feito diretamente em uma conta criada para interligar Concessionária e BGM - Banco General Motors.

Essa forma de treinamento demonstra a disponibilidade e o fácil acesso até o conhecimento e por isso, como diz Gil (2001, p. 101), é o método que mais se utiliza nas empresas. Além de os funcionários e usuários virem a se aperfeiçoar naquilo que fazem, em busca da eficácia para aplicação dentro da própria organização e com baixo custo, assim como mostra a tabela 1, todas as despesas com treinamentos pela internet entre o período de janeiro e dezembro de 2009.

Tabela 1 - Análise das despesas com treinamentos, 2009

Mês/Ano	(R\$)
01/2009	800,00
02/2009	612,50
03/2009	350,00
04/2009	150,00
05/2009	300,00
06/2009	300,00
07/2009	300,00
08/2009	300,00
09/2009	707,64
10/2009	700,00
11/2009	300,00
12/2009	300,00
Total – 5.120,14	

Fonte: Dados da empresa, 2010.

Como mostra no quadro acima, existem alguns meses que oscilam nos valores, e isso acontece devido um ou outro novo funcionário precisar de treinamento, aperfeiçoamento e conhecimento sobre o cargo oferecido.

Nos meses que aparecem com um valor maior, acontece que nestes meses foram recrutados novos funcionários e precisa-se de mais atenção com eles, e conseqüentemente mais investimento. Nos meses que aparassem com valores mais baixos acontece que os funcionários mais veteranos também precisam aprender mais, pois o mercado está em constantes mudanças e já que a empresa busca funcionários que se adequem às normas e necessidades da mesma, precisa-se que os que já fazem parte da organização se mantenham atualizados e preparados para as mudanças vindouras.

Essa forma de treinamento tem beneficiado economicamente a empresa, chega a redução de custos/investimentos mais ou menos 72,63% comparando-se há anos anteriores, sem interferir nos rendimentos, pelo contrário, pois não tem a necessidade de deslocamento dos empregados para locais de cursos e a forma de aproveitamento em relação aos cursos presenciais, chega a 80%, tendo eles acesso aos cursos a qualquer momento do dia, até mesmo durante o expediente, conforme é mostrado na tabela 2:

Tabela 2 – Comparativo das despesas com treinamento

Acumulado 2009 – Internet	Acumulado 2009 - Presencial	Percentual %
R\$ 5.120,14	R\$ 18.714,62	72,63%

Fonte: Dados da Empresa, 2009.

O quadro 3 mostra que realmente a redução de gastos com treinamento via internet é bastante visível, em relação aos treinamentos presenciais. Sabendo-se que o acumulado de 2009 gastos com cursos via internet aconteceram realmente, mas já o presencial não se concretizou, pois com base em outros anos a empresa optou em investir apenas cursos via internet, este valor do acumulado 2009 presencial, só seria gasto se a organização optasse pelo mesmo.

5.2 CARGOS E SALÁRIOS

Os cargos existentes na empresa são exigências do próprio mercado e para que a empresa

cresça se destaque e passe a frente de outras concessionárias foi necessário planejá-los, projetá-los e por em prática os salários para cada cargo disponível na empresa.

Os ajustes salariais dos funcionários foram estipulados de acordo com o acompanhamento do mercado dos cargos assim como é citado no site RHPORTAL, (2007), com as necessidades, disponibilidades do mercado e de acordo com os resultados obtidos de cada um, com os treinamentos, aprendizado e interesse pelo crescimento da empresa.

Com isso têm-se informações feitas por levantamentos contábeis contendo dados reais por departamentos fornecidas pela organização, como mostra o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Relação de salários por departamento no período de 01 a 12/2009

Salários			
Mês/ano	Departamento veículos	Departamento de peças	Departamento da oficina
01/2009	2.841,75	2.262,00	6.266,27
02/2009	2.963,25	1.953,50	6.736,73
03/2009	2.963,25	2.434,49	5.502,39
04/2009	3.118,25	1.969,49	7.051,17
05/2009	1.395,00	2.418,00	5.846,99
06/2009	2.033,25	2.418,00	7.413,74
07/2009	2.985,00	1.599,33	8.081,34
08/2009	2.658,00	2.621,50	7.528,20
09/2009	3.148,00	2.572,50	6.967,33
10/2009	2.903,00	2.572,50	7.200,43
11/2009	2.658,00	2.572,50	6.140,64
12/2009	2.658,00	2.082,50	7.531,71
Total	32.324,75	27.476,31	82.266,94

Fonte: Dados da empresa, 2009.

Os salários acima estão distribuídos por departamentos, os quais provêm os retornos financeiros da empresa.

- O **Departamento de veículos** é constituído por um gerente e mais quatro vendedores. O gerente desta empresa é remunerado com três salários e meio e os demais vendedores é remunerado com um salário. As comissões não são inclusas em seus salários, por tanto, as totalidades citadas no quadro acima, só estão demonstradas somente pelos salários.
- O **Departamento de peças** é formado por um gerente e por mais quatro funcionários encarregados pelas seguintes funções: caixa, balconista, estoquista e boqueteiro. O gerente é remunerado com dois salários, o caixa, um salário e meio, mais o quebra de caixa, e os demais têm como remuneração, um salário.
- **Departamento de serviços** é formado por um gerente e mais nove funcionários, os quais ocupam os seguintes cargos: quatro mecânicos, um eletricista, um funileiro, um pintor e dois tapeceiros. O gerente é remunerado com um salário e meio, e os demais com um salário, mais as insalubridades variando de 20% a 40% e as comissões.

As diferenças demonstradas nos totais mensais de salários nos departamentos de veículos e peças são oscilações decorrentes de pessoal de férias que não saem na folha de pagamento no mês de seu gozo, e a entradas e saídas de funcionários. No departamento da oficina a oscilação acontece também por entradas e saídas de funcionários e por conta das comissões incluídas, pois é dependente dos serviços, essas comissões são calculadas e informadas na folha de pagamento e usadas para base de cálculos para futuros recolhimentos e somente os mecânicos têm esta inclusão. As comissões são calculadas com 3% em cima do total da mão-de-obra e 0,15% em cima da peças e acessórios de todo o mês.

5.3 COMISSÕES

As comissões sob vendas são calculadas por uma pessoa responsável pela contabilidade, a qual também foi encarregada de participar da seleção dos empregados, através de planilhas de serviços formadas pelos gerentes de suas respectivas áreas com a relação dos funcionários habilitados a receber as comissões.

Tendo em vista a possibilidade de crescimento em conhecimentos e aperfeiçoamentos, está nas mãos dos próprios empregados se fazerem dentro da organização, pois só receberão comissões aqueles que se revelarem aptos e como um dos pontos mais instigantes, a

empresa juntamente com o RH, usa deste artifício para que eles se esforcem e façam o melhor.

5.3.1 Vendas de veículos

Para calcular as comissões dos vendedores de veículos é estipulada uma meta de até 07(sete) unidades de veículos. Se vender 07(sete) unidades a comissão será de 6%, abaixo disso o vendedor receberá apenas 5% e acima de 07(sete), receberá 7%, além disso, se o vendedor atingir o objetivo do mês terá um acréscimo de 1% sob as vendas.

5.3.2 Peças

O cálculo das comissões de peças é simples, é de 1% sobre todas as vendas externas independentemente de metas para o gerente e de 0,30 para seus subordinados.

5.3.3 Oficina

Para o pessoal da oficina também já existe um percentual comissionário estabelecido por cargos. Veja a seguir como ocorre esse procedimento através do quadro a seguir:

Quadro 3 – Procedimentos e percentuais para cálculos de comissões.

Mecânica			Funilaria		
Cargo/função	Serviços	(%)	Cargo/função	Serviços	(%)
Mecânicos	Peças mecânicas	2,00	Pintor	Peças fun/pint.	0,40
	Mão-de-obra garantia	2,00		Mão-de-obra funilaria	10,00
	Mão-de-obra mecânica	2,00		Objetivos peças funilaria	0,20
Eletricista	Peças mecânicas	0,50	Funileiro	Mão-de-obra funilaria	3,00
	Mão-de-obra garantia	2,00		Peças fun/pint.	1,00
	Mão-de-obra mecânica	2,00		Objetivo peças funilaria	0,50
	Objetivo peças mecânicas	0,25			
			Nivelador	Peças fun/pint.	0,40
				Mão-de-obra funilaria	2,00

Fonte: Dados da empresa, 2009.

Esses percentuais foram estabelecidos no decorrer de alguns anos pela necessidade de incentivo aos funcionários. Não bastando só os conhecimentos e eficácias, a empresa Rio Vale visualizou uma forma dos funcionários se interessarem pela excelência em atendimento aos clientes em menos tempo, mais perfeição, cuidado e atenção com os mesmos.

Tabela 3 - Levantamento de comissões por departamentos - 2009

Mês/Ano	Veículos	Peças	Oficina
01/2009	7.802,21	2.240,00	4.220,00
02/2009	7.623,67	2.500,00	5.070,00
03/2009	7.238,86	2.300,00	3.080,00
04/2009	11.869,89	2.640,00	3.725,00
05/2009	11.382,69	2.800,00	4.140,00
06/2009	11.920,10	3.230,00	6.150,00
07/2009	12.255,75	2.900,00	4.570,00
08/2009	8.842,95	3.650,00	6.110,00
09/2009	11.641,05	3.070,00	3.790,00
10/2009	13.452,74	3.430,00	6.100,00
11/2009	6.926,06	3.395,00	5.520,00
12/2009	8.411,53	2.590,00	3.290,00
Total	118.367,50	34.745,00	55.765,00

Fonte: Dados da empresa, 2009.

Os valores destas comissões são estipulados de acordo com as vendas de produtos e serviços, por isso ocorre essa variação no decorrer do ano de 2009, mas sem que seja preciso haver desfalque nos lucros da empresa, os percentuais elaborados cuidadosamente pelos gestores, gerentes de cada departamento e contador, estipulam um valor comissionário para cada indivíduo conforme seus desempenhos nos cargos comprometidos, assim como mostra na tabela 3 acima o levantamento dos valores de comissões por departamento.

Da mesma forma que acontece com os salários fixos nos departamentos de vendas, peças e oficina, acontece também com as comissões.

No caso do **Departamento de vendas**, formado por cinco funcionários, as comissões são rateadas de acordo com as vendas efetuadas por cada um de acordo com os percentuais já citados no item 5.3.1 , não existindo distinção de cargos ou hierarquias.

Já no **Departamento de peças** ocorre uma divisão hierárquica, pois o gerente é beneficiado pela quantidade de vendas gerais de peças, e para os outros quatro funcionários, é estipulado um percentual conforme mostra no item 5.3.2.

E no **Departamento da oficina** as comissões são determinadas por cargos assim como mostra no item 5.3.3, o gerente também é comissionado de acordo com a venda geral de serviços.

Esta forma de interagir com os funcionários, com relação às comissões, estimula bastante os mesmos envolvendo-os nos interesses da organização, garantindo mais ainda com que eles se interessem e se dediquem pela busca do conhecimento e aperfeiçoamento, dentro da própria empresa pelos treinamentos oferecidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do estudo proporciona um conhecimento maior a respeito da literatura existente sobre o assunto e uma amostra real com as informações de inúmeros métodos de investimentos de pessoal, proporcionando para a empresa através de recrutamentos e estímulos das pessoas. Essa análise se mostrou positiva na contabilidade da empresa e no seu financeiro. Para atingir o resultado proposto, foram coletados dados e informações da estrutura hierárquica da empresa, analisado de forma descritiva figuras e tabelas acerca das informações.

Elaborou-se ainda um Quadro Comparativo das Despesas com Treinamento, possibilitando uma análise de despesas/investimentos com treinamentos presenciais, correlacionando com a diminuição das despesas/investimentos através de treinamentos pela internet. A partir da análise de aproveitamento com o tipo de treinamento usado pela organização, foi possível verificar que o método online utilizado pela empresa vem diminuindo as despesas, em aproximadamente 72,63% e os ativos que são beneficiados com estes investimentos chegam a 80% de aproveitamento, devido a fácil acessibilidade aos cursos oferecidos pela empresa.

A partir desse estudo chega-se a conclusão que o uso do método de investimentos em funcionários, seja por treinamentos ou por outros tipos de incentivos, como cargos e salários, podem levar a organização ao crescimento, conforme os objetivos da mesma. Embora, a organização corra o risco de que haja perda de tempo e dinheiro com pessoas desinteressadas, o processo de treinamento virtual mostra-se com retorno considerável no decorrer do processo, pois nas trocas de funcionários, e na busca de pessoas com atitudes, e vontade de aprender, demonstra o perfil de funcionários que querem construir uma carreira corporativa e crescer junto com a empresa.

Recomenda-se que a utilização deste método, pode ser utilizada por qualquer empresa, desde que a mesma não necessite de resultados imediatos, pois esse método é visível em resultados a médio e longo prazo. A empresa que quiser resultados rápidos com o treinamento e capacitação de seus funcionários, ao utilizar esse método, corre o risco de não apresentar resultados satisfatório e de acordo com os objetivos da mesma.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. 1ª Ed. Recife: Universitária, 2006.

MAXIMIANO, Guilherme Campiani. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson, 2005.

PLANALTO. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acessado em: abril de 2010.

RHPORTAL. **Plano de cargos e salários: normas e procedimentos**. 2007. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=asc7qeatk. Acessado em: outubro de 2009.

RHPORTAL. **Cargos e salários, como administrar**. 2009. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Artigo/6217/cargos-e-salarios-como-administrar.html. Acessado em: junho de 2010.

SÁ, Antônio Lopes de. **O material e o imaterial em face do patrimônio**. Disponível em: <http://www2.masterdirect.com.br/448892/index.asp?opcao=7&cliente=448892&avulsa=5052>. Acesso em: outubro de 2009.

SEGAT, Sérgio. **Ativos intangíveis e capital humano**. 2006. Disponível em: <http://www.cerumar.com.br/?pg=artver&id=28>. Acessado em: junho de 2010.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Pedrosa, **O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.049.doc>. Acessado em: junho de 2010.

SOUZA, Cristiane Carvalho Faria. **O processo de recrutamento e seleção de pessoal.** 2008. Disponível em:
<http://www.jomar.pro.br/portal/modules/smartsection/item.php?itemid=22>. Acesso em:
fevereiro de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed.
São Paulo: Atlas, 2005.