

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

CLAYTON JUSTO SANT' ANNA

**POLÍTICA DE CARGOS NO CONTROLE INTERNO DAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE DE ICONHA/ES**

GUARAPARI-ES

2017

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

CLAYTON JUSTO SANT' ANNA

**POLÍTICA DE CARGOS NO CONTROLE INTERNO DAS EMPRESAS DE
TRANSPORTE DE ICONHA/ES**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de
Administração de empresa do Instituto
Ensinar Brasil, Faculdades Doctum de
Guarapari ES, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.**

**Área de Concentração: Política de
cargos.**

Orientador: Prof. Eduardo Luiz Poton

GUARAPARI ES

2017

RESUMO

Política de cargos é uma ferramenta utilizada pelas empresas para ter um controle interno por meio de deveres e responsabilidades de cada função: “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas” (FERREIRA, 2001, p.183), esta pesquisa tem como finalidade, identificar entre as empresas de transporte do município de Iconha/ES, quais e se utilizam a política de cargos em seu controle interno, sendo assim foram utilizados procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica bem como pesquisa de campo através de um questionário com perguntas aplicadas nas empresas no período de outubro de 2017, onde através desta observou-se exatamente os fatos como ocorrem na realidade e com a pesquisa bibliográfica pode se ter uma compreensão exata dos dados, assim conhecer a política utilizada pelas empresas pesquisadas, no que se refere à política de cargos no controle interno e sua contribuição para uma melhor gestão da organização.

Palavras-chave: Transportadora; Controle interno; Política de cargos.

1. INTRODUÇÃO

Iconha/ES se destaca na agricultura e nos transportes de carga, antes município era conhecido somente pela sua agricultura de bananas, e como em algumas plantações ocorreram doenças, os produtores que tinham pelo menos um caminhão procuraram investir no transporte e hoje a cidade é também conhecida como a “Capital dos Transportes”, pois é considerada a cidade com o maior número de carretas e caminhões por habitantes do Brasil. Segundo o DETRAN/ES (Departamento Estadual de Trânsito do Espírito Santo), só no município estão emplacados 2951 caminhões, atualizado até a data de junho de 2016.

A cidade possui uma localização adequada, encontrando-se entre Cachoeiro de Itapemirim/ES e Vitória/ES, que são os polos industriais, o município também dispõe de uma rodovia Estadual, ES 375, que á liga diretamente a Vargem Alta/ES, possibilitando o tráfego e escoamento de produtos.

Segundo dados da prefeitura de Iconha/ES, o transporte rodoviário vem se destacando, com isso estão surgindo empresas de autopeças, borracharias, postos de combustíveis e oficinas mecânicas, enfim tudo que gira em torno do transporte rodoviário.

O setor de transportes passa frequentemente por novos e velhos desafios e necessita adaptarem-se as novas exigências do mercado, com isso o controle interno dentro das transportadoras tem a função de controlar ações praticadas pela empresa a fim de evitar erros e fraudes, permitindo confiança na tomada de decisão pela administração.

Levando em consideração a relevância do tema parte-se da problemática: Existe uma política de cargos no controle interno das empresas de transporte de Iconha/ES?

Com o intuito de responder a pergunta acima, foi feito uma pesquisa bibliográfica em seguida uma de campo onde foi aplicado um questionário nas empresas, tendo como objetivo geral a verificação da existência de política de cargos no controle interno.

Os objetivos específicos foram:

- Conhecer as empresas, demonstrar a política de cargos nas organizações de transporte de Iconha/ES;
- Explicitar a importância da política de cargos nas organizações de transporte de Iconha/ES;
- Identificar quais empresas de transporte de Iconha/ES possuem uma política de cargos; bem como
- Evidenciar quais as principais interferências diretas a política de cargos exerce nas organizações e na produtividade dos colaboradores das empresas de transporte de Iconha/ES.

O trabalho é composto pelas seguintes fases: A primeira parte iniciou se com o controle interno no transporte rodoviário no Brasil e a importância do transporte rodoviário seguido pela política de cargos, a segunda parte conceituou-se a política

de cargos e seus objetivos e características e também de sua importância dentro de uma entidade, na terceira fase foi realizada a análise dos controles das empresas entrevistadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controle interno

O controle é: “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas” (FERREIRA, 2001, p.183).

Conforme Attie (1998) “Fato de exercer controle proporciona para seus usuários uma noção de comando no intuito de resguardar o patrimônio próprio ou de outrem, a depender do objetivo que foi proposto”.

Segundo Attie (1998);

O controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado de métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a política traçada pela administração (ATTIE, 1998, p.110).

Almeida, define que: “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.” (ALMEIDA,1996, p. 50).

Conforme Oliveira (2002):

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar

o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período. (OLIVEIRA, 2002, p. 84).

Para Chiavenato “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção” (CHIAVENATO 2003).

Ainda Chiavenato (1993);

O controle e a função administrativa que busca assegurar se aquilo que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos. O controle é constituído por quatro fases: estabelecimento de critérios, ou padrões de observação do desempenho, comparação do desempenho com padrão estabelecido e ação corretiva para eliminar os desvios ou variações. Quanto a sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: ao nível estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 1993, p.267).

Almeida relata que. “As empresas possuem padrões que por mais bem planejados e organizados podem ocorrer falhas”(ALMEIDA, 1996).

2.2 Política de cargos

Para Chiavenato (2000), Fayou salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber:

- Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou serviços da empresa.
- Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- Funções contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas (CHIAVENATO, 2000, p. 83).

Segundo Almeida “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não possa ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno” (ALMEIDA, 1996).

Ainda sobre o autor supracitado;

Para um funcionário praticar um desfalque, ele tem de ter acesso aos ativos da empresa. Os desfalques podem ser temporários ou permanentes. O desfalque temporário ocorre quando um funcionário se apossa de um bem da empresa e não altera os registros da contabilidade (transferindo o ativo roubado para despesas) (ALMEIDA, 1996, p.58).

Para Chiavenato (1993) como consequência da divisão do trabalho, cada órgão ou cargo passa a ter funções específicas e especializadas.

A especialização do trabalho proposta pela administração científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, decididamente, aumentando o rendimento da produção (CHIAVENATO, 1993, p.278).

Ainda Chiavenato “O administrador deve obedecer a certas normas ou regras de comportamento, isto é, a princípio gerais que lhe permitam bem desempenhar as suas funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar” (CHIAVENATO, 1993. P. 118).

Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos (PONTES, 2005, p. 169).

Chiavenato (2003, p.84) demonstra a política de cargos “O conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados.

2.3 Transporte rodoviário no Brasil

Segundo Razzolini Filho (2007) “O transporte é um elemento de ligação fundamental entre a expedição de produtos acabados de uma empresa e seus clientes finais, pois o objetivo de transporte é movimentar pessoas e bens.”

Ainda citando o autor Razzolini Filho sob a ótica da logística, os serviços que podem ser oferecidos pelos sistemas logísticos por meio dos sistemas de transporte são, entre outros, os seguintes:

- Rapidez de entrega;
- Entregas sem erros;
- Entregas pontuais;
- Entregas completas;
- Confiabilidade;
- Qualidade;
- Integridade (produto em condições de uso) (FILHO, 2007, p.69).

Para Ballou (1993) “A maior parte da movimentação de carga é manipulada por cinco modos básicos de transportes interurbanos (ferrovias, Rodovias, Hidrovias, dutos e aerovias)”.

Para Razzolini Filho (2007).

Os Sistemas de transportes apresentam algumas características que podem ser consideradas para escolha de forma como se pretende transportar mercadorias ou pessoas e que são diferentes para cada um dos modais. Trata-se de velocidade, consistência capacidade de movimentação, disponibilidade e frequência (FILHO, 2007, p.139).

Ainda segundo Ballou (2007) “A administração de transportes é o braço operacional da função de movimentação que é realizada pela atividade logística cujo objetivo é assegurar que o serviço de transporte seja realizado de modo eficiente e eficaz”.

3. METODOLOGIA

Neste trabalho foi realizado uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos com o propósito de coletar conceitos e informações das publicações dos autores podendo fazer comparações dos diversos conceitos, em seguida foi aplicada uma pesquisa de campo com um questionário em onze empresas onde foi pesquisada na prefeitura municipal de Iconha-ES, onde as transportadoras são classificadas em 3 categorias conforme a lei complementar nº 017, de 28 de dezembro de 2011 anexo III, que as classifica por quantidades de veículos, sendo empresas com até 10 veículos, empresas de 11 até 100 veículos e empresas a partir de 101 veículos, sendo assim a pesquisa foi realizada com as empresas que possuem de 11 até 100 veículos e a partir desse levantamento foi aplicado um questionário com os responsáveis pelo departamento pessoal das empresas. Através da pesquisa de campo observa-se exatamente os fatos como ocorrem na realidade da cidade, o objetivo do questionário foi de conhecer melhor as empresas pesquisadas especificamente na parte de política de cargos no controle interno.

A pesquisa se deu por meio quantitativo assim como descreve Gehardit e Silveira (2009), “a pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana”.

Foi utilizado o questionário com algumas perguntas em escala Likert onde “consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco, ou sete pontos de uma escala” (MARTINS; LINTZ, 2000, p. 46).

E por se tratar de uma metodologia mais popular foi usado com o objetivo de quantificar e saber o nível de satisfação ou concordância com a pergunta desejada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada nas empresas de transporte rodoviário do município de Iconha ES, dentre as 11 (onze) empresas, 8 (oito) responderam o questionário, com a finalidade de identificar as empresas que se enquadram no perfil estudado onde foi discutido graficamente.

4.1 Idade ?

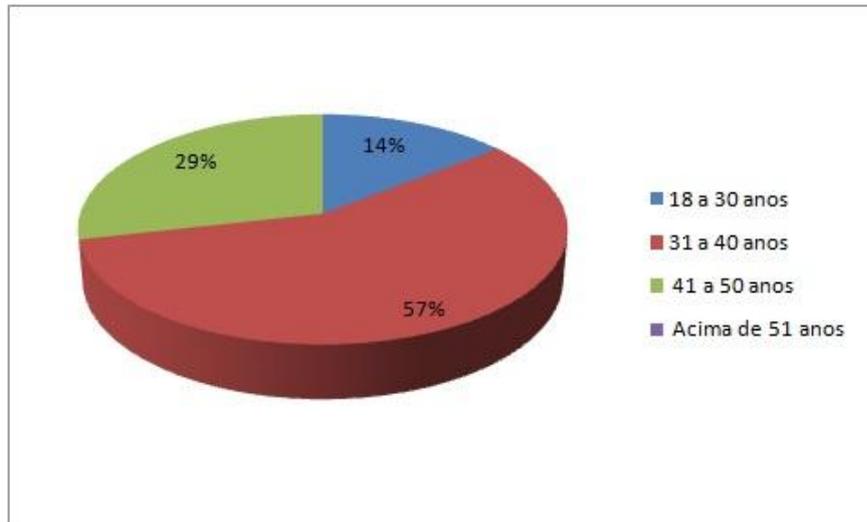


Gráfico 01: Idade ?, Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Em relação a faixa etária dos profissionais entrevistados que estão a frente departamento pessoal das empresa podemos constatar que 14% estão entre 18 e 30 anos, 57% entre 31 e 40 anos, 29% entre 41 e 50 anos e nenhum acima de 51 anos.

4.2 Sexo?

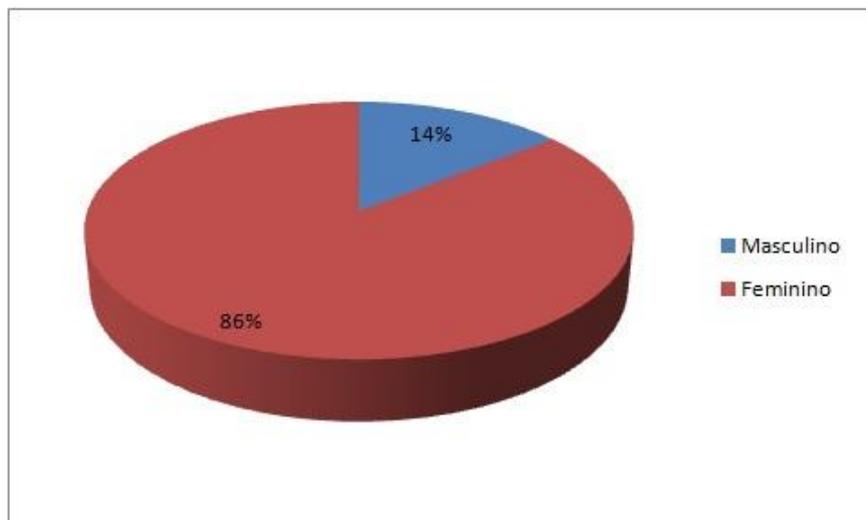


Gráfico 2: Sexo? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Quanto ao sexo dos entrevistados 86% são do sexo feminino enquanto 14% é representado pelo sexo masculino.

4.3 Nível de Instrução?

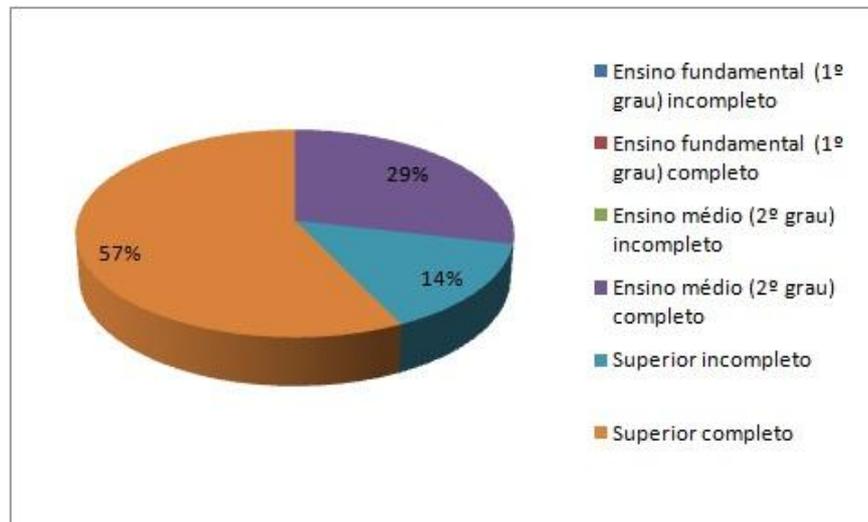


Gráfico 3: Nível de Instrução? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Quanto ao grau de instrução dos entrevistados podemos notar que 29% possui ensino médio completo, 14% superior incompleto e 57% possui superior completo. Nota-se que em sua maioria que está à frente do departamento de pessoas possuem curso superior.

4.4 Função exercida na empresa ?

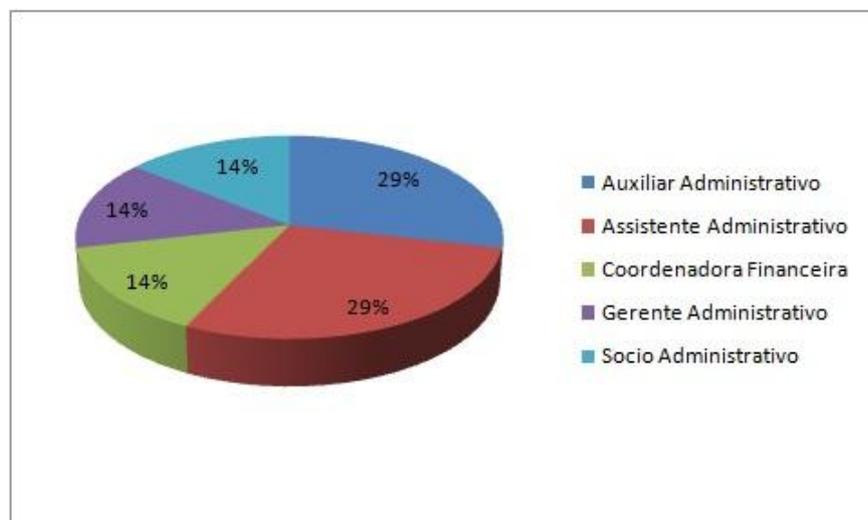


Gráfico 4: Função exercida na empresa ? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Conforme a pesquisa realizada nas empresas, podemos constatar que os representantes a frente da coordenação do setor de departamento de pessoal são

29% auxiliar administrativo, 29% assistente administrativo, 14% coordenadora financeira, 14% gerente administrativo e 14% sócio administrativo. De acordo com Chiavenato (1993) como consequência da divisão do trabalho, cada órgão ou cargo passa a ter funções específicas e especializadas.

4.5 Tempo de serviços prestados na empresa ?

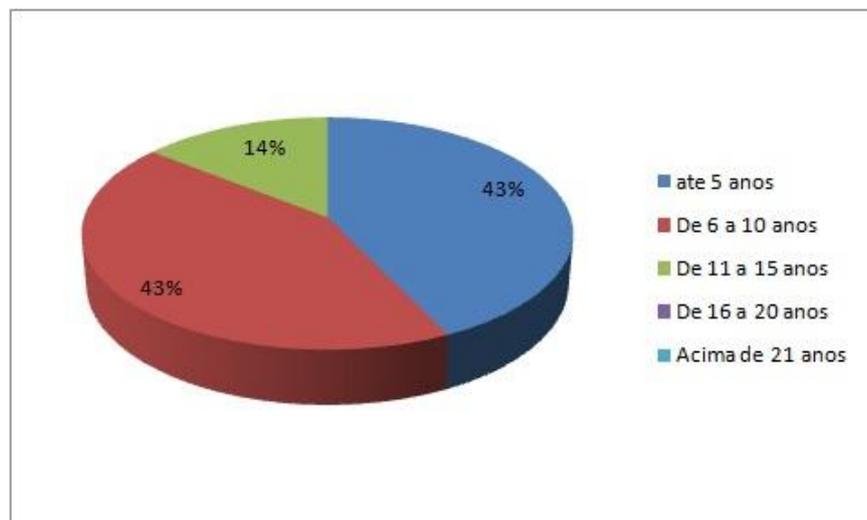


Gráfico 5: Tempo de serviços prestados na empresa? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

O tempo de serviços está representado da seguinte forma; 43% estão empregados de até 5 anos, 43% de 6 a 10 anos e 14% de 11 a 15 anos.

4.6 Quanto tempo exerce a função?

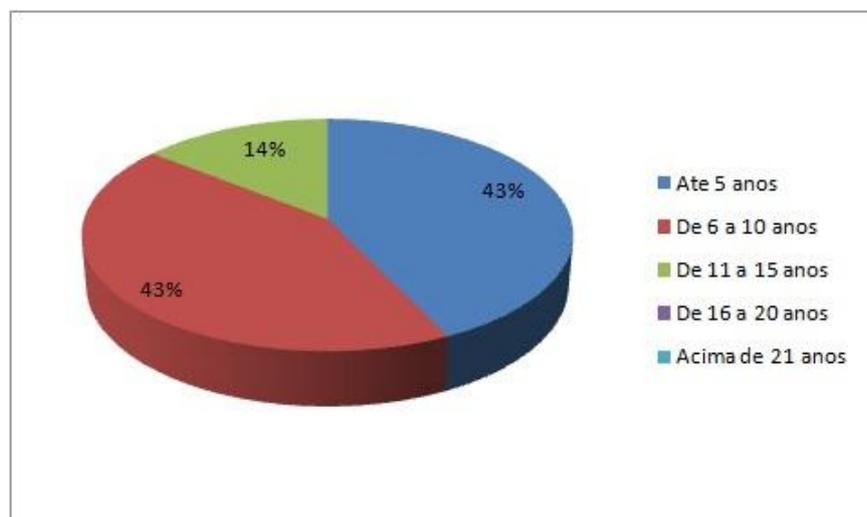


Gráfico 6: Quanto tempo exerce a função? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

De acordo com o demonstrativo de quanto tempo está na mesma função 43% está entre 5 anos, 43% de 6 a 10 anos e 14% de 11 a 15 anos.

Nota se que os valores representados são os mesmos do quadro 5 que são tempos de serviço na empresa, sendo assim podemos diagnosticar que não há muita mudança de função desde a admissão.

4.7 Faixa salarial?

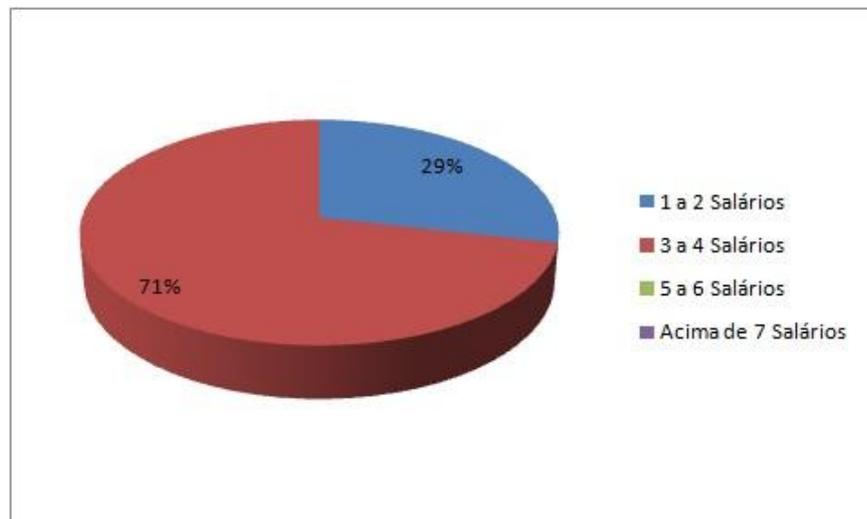


Gráfico 7: Faixa salarial? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

A faixa salarial dos representantes das empresas responsável pelo preenchimento da pesquisa mostra que 29% recebem de 1 a 2 salários mínimos e 71% de 3 a 4 salários mínimos. Logo é notado que tal classe em pesquisa pertence em sua maioria a um recebimento financeiro de 3 a 4 salários mínimos.

4.8 A empresa adota políticas de cargos?

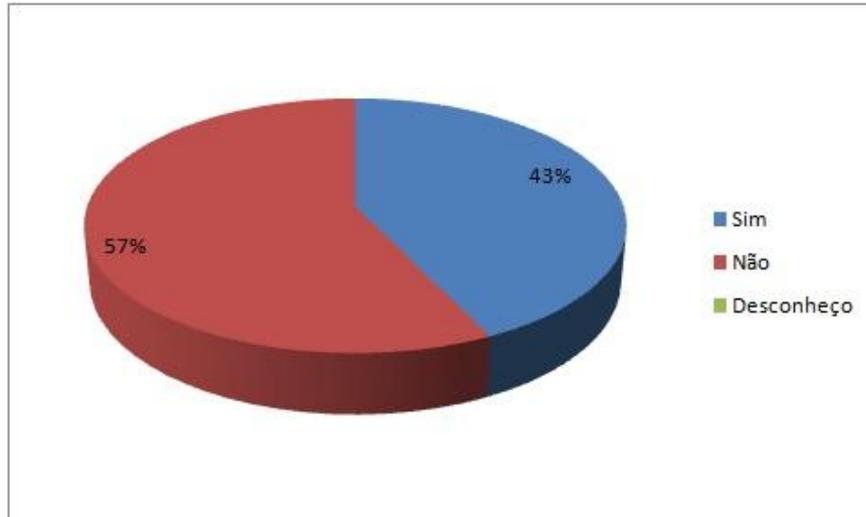


Gráfico 8: A empresa adota políticas de cargo? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Das empresas pesquisadas 57% não adotam a política de cargos em suas organizações deixando de possuir uma melhor administração onde para Chiavenato “O administrador deve obedecer a certas normas ou regras de comportamento, isto é, a princípio gerais que lhe permitam bem desempenhar as suas funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar” (CHIAVENATO, 1993. P. 118).

Ao se adotar a política de cargos a empresa terá mais controle sobre seus funcionários e melhor organização para dirigir a empresa.

4.9 Quantidade de funcionários?

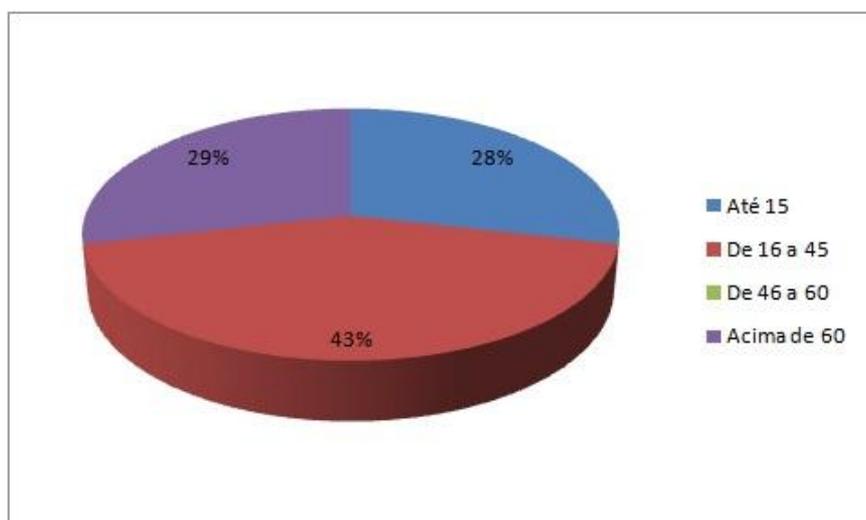


Gráfico 9: Quantidade de funcionários? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Através deste pode se notar que 43% possuem entre 16 a 45 funcionários nas empresas do município de Iconha ES. Logo as empresas em sua maioria apresentam um numero considerável de funcionários.

4.10 Os funcionários tem conhecimento da importância da política de cargos?

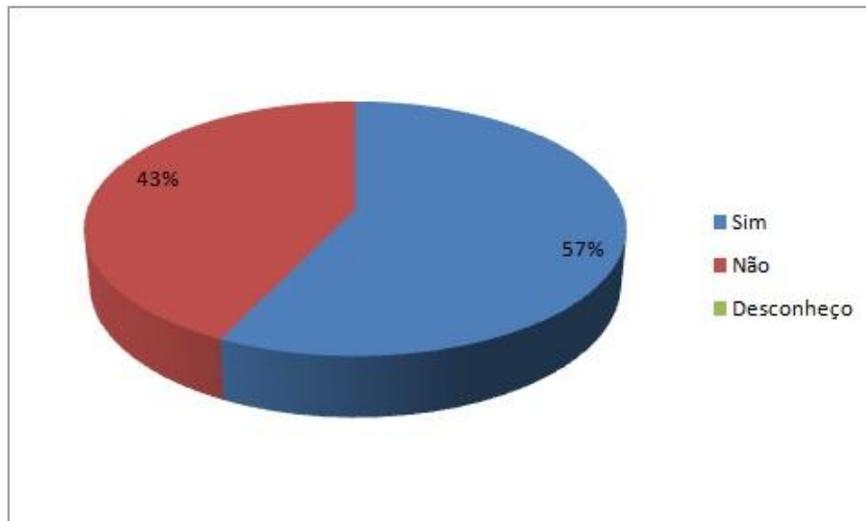


Gráfico 10: Os funcionários tem conhecimento da importância da política de cargos? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Mesmo que de acordo com o gráfico 8 (oito) onde pode se notar que a maioria não adota a política de cargos em suas empresas, no gráfico acima nota se que 57% dos funcionários tem o conhecimento de sua importância.

Para Chiavenato (2003, p.84) demonstra a política de cargos “O conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”.

4.11 Qual o grau de importância que você dá à política de cargos?

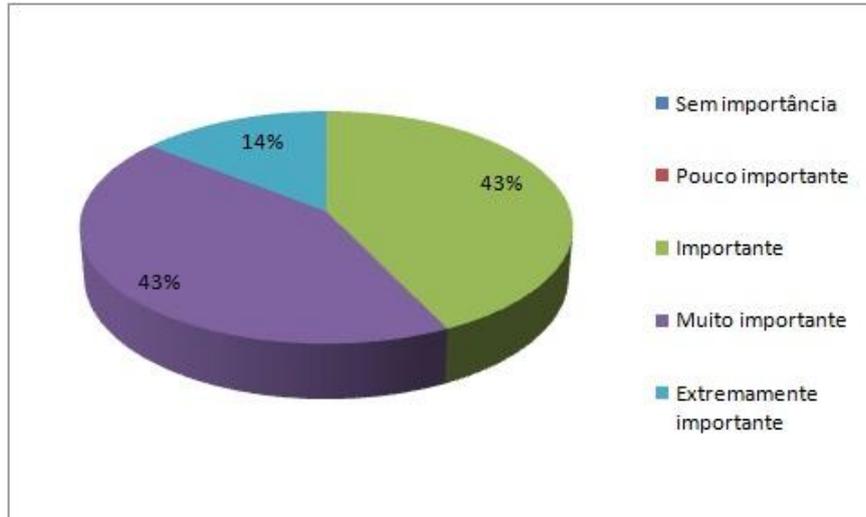


Gráfico 11: Qual o grau de importância que você dá à política de cargos? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Ao analisar as informações representadas as empresas tem o conhecimento de sua importância nas organizações para melhor administrá-las.

De acordo com PONTES (2005) é “Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos”.

4.12 Existe algum comparativo de antes e após adotar a política de cargos para apontar os prós e contras?

Quando perguntado se existe algum comparativo de antes e após adotar esta política de cargos para apontar os prós e contras, 100% das empresas que adota a política de cargos e fazem esse comparativo. As empresas utilizam esse meio de comparação para melhorar sua organização.

4.13 Com a implantação da política de cargos houve melhoria na produtividade dos colaboradores na percepção dos gestores?

Quando perguntado 100% das empresas que adotaram a política de cargos e salários informaram que houve uma melhoria na produtividade.

Assim como citado por Chiavenato (1993) “A especialização do trabalho proposta pela administração científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executado e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, decididamente, aumentando o rendimento da produção”.

4.14 A política de cargos é de suma importância para o controle interno da empresa?

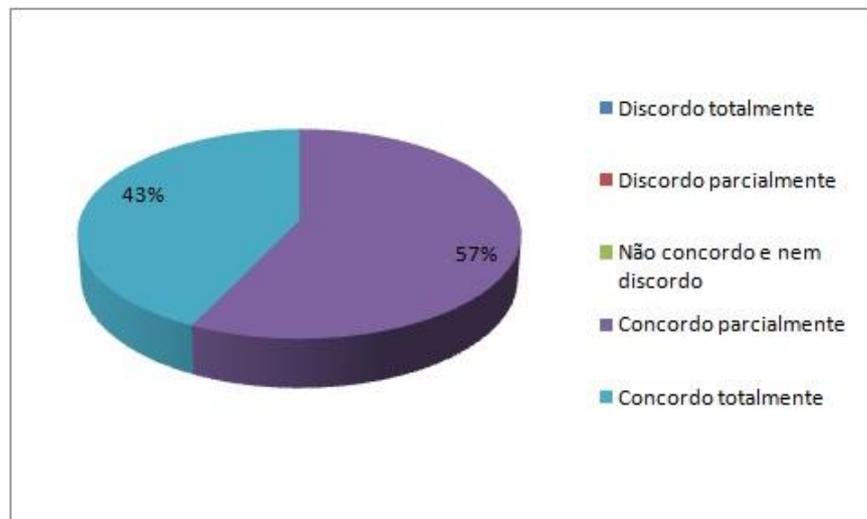


Gráfico 14: A política de cargos é de suma importância para o controle interno da empresa? Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Para as empresas a política de cargos e de suma importância, assim como descreve Attie (1998); O controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado de métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a política traçada pela administração.

Com isso as empresas passam a ter profissionais mais dedicados e empenhados a exercer suas funções trazendo uma confiabilidade principalmente em tomadas de decisões.

4.15 Quais os benefícios para empresa sobre a política de cargos?

Nesta pergunta aberta as empresas demonstraram os benefícios de adotar a política de cargos onde descreveram como equilibrar os salários pagos compatíveis com o mercado e seu seguimento mantendo também o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados implantando com práticas de recursos humanos que otimizem os procedimentos administrativos elaborando planos de carreira para melhor proporcionar o desenvolvimento profissional e descobrimento de novos talentos sendo mais justo e apoiando a carreira do funcionário em seu desenvolvimento pessoal, assim o colaborador que ingressa na empresa já estará ciente das regras de progressão de cargos e salários, com isso se cria uma cultura positiva no controle das empresas favorecendo uma melhor gestão de equipes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou conhecer e identificar se as empresas de transporte do município de Iconha ES adota a política de cargos em seu controle interno.

Diante disto podemos definir o controle interno como ampla, pois busca melhorias para um bom funcionamento de uma empresa e procura controlar os problemas operacionais, para que não ocorram erros.

Para Almeida: “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa” (ALMEIDA,1996, p. 50).

É importante se ter um controle interno com pessoas capacitadas nas empresas, pois ao tomar uma decisão é necessário que o empresário ou responsável administrador pela empresa tenha informações confiáveis para tomada de decisões.

Após a pesquisa foi possível identificar que 53% das empresas entrevistadas acham importante possuir uma política de cargos, porém apenas 43% adotam essa política.

A política de cargos é um meio importante de manter seus funcionários motivados e assim investindo em seu capital humano tornando-se um diferencial entre as demais empresas em um mercado tão competitivo, fazendo assim seus funcionários almejar sempre mais e assim contribuindo para o aumento da produção onde será refletida em seu salário, uma empresa com políticas de cargos corre menos risco de perder um excelente funcionário para empresas concorrentes.

Empresas com gestão de cargos servem de referências para o seu departamento pessoal fazendo com que possa ter diretrizes para uma política justa a todos empregados garantindo um desenvolvimento pessoal e profissional tendo um equilíbrio interno e externo nas empresas, assim o colaborador que ingressa na empresa já estará ciente das regras de progressão de cargos e salários, com isso a implantação da política de cargos se torna eficaz e traz motivação e melhores desempenhos dos funcionários.

Empresas que possuem políticas de cargos fazem uma análise do antes e após adotar essa política, onde que através deste procedimento podem ser feitos comparativos de melhorias e quando entrevistadas 100% responderam satisfeitas, pois houve uma melhoria em sua produção e melhor rendimento de seus funcionários e com isso pode identificar que a política de cargos é de grande importância para as organizações por possuírem melhores controles, mais eficiências e maior produção.

Sendo assim as empresas devem dar continuidade nos trabalhos de política de cargos devido aos seus benefícios e melhorias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**, Ed. Atlas ano 1998.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: São Paulo: Atlas 1993.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo: Atlas, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Coord.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Introdução á teoria geral da administração. 4 ed. São Paulo, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Teoria geral da administração 6 ed. Rio de Janeiro : Campus 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefício e relação de trabalho**: Como reter talentos na organização. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DETRAN, http://www.detran.es.gov.br/download/FROTA_2015.pdf acesso em 25 de junho de 2017.

DNIT, <http://www.dnit.gov.br/modais-2/capa-infraestrutura-rodoviaria> acesso em 09 de maio de 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. 4º edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo (Org). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

IBGE, <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analise/epas99.shtm> Acesso em 07 de junho de 2017.

MARTINS, G. A; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas: 2000.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos do Marketing**: suporte às estratégias de negócio das empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, <http://www.transportes.gov.br/transporte-rodoviario.htm> Acesso em 15 de Maio de 2017.

OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins & D'ÁVILA, Marcos Zähler. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. Ed. São Paulo: LTR, 2005.

PORTAL DA AUDITORIA, <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/> Acesso em 31 de maio 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ICONHA, <http://www.iconha.es.gov.br/> acesso em 23 de junho de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ICONHA, <http://www.iconha.es.leg.br> acesso em 11 de agosto de 2017.

RAZZOLINI FILHO, **Transporte e Modais com suporte de TI e SI**. Ibpex, 2007.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Esse questionário constitui-se em um instrumento para coleta de dados como requisito para aprovação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Doctum de Guarapari/ES. Sua participação é fundamental para realização dessa pesquisa. Desde já agradeço a sua colaboração e asseguro que será mantido o anonimato.

1- Idade

- () 18 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () Acima de 51 anos

2- Sexo

masculino Feminino

3- Nível de Instrução?

- Ensino fundamental (1º grau) incompleto
- Ensino fundamental (1º grau) completo
- Ensino médio (2º grau) incompleto
- Ensino médio (2º grau) completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Mestrado ou doutorado
- outros

4- Função exercida na empresa?

R:

5- Tempo de serviços prestados na empresa?

- ate 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Acima de 21 anos

6- Quanto tempo exerce a função?

- ate 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Acima de 21 anos

7- Faixa salarial?

- 1 a 2 Salários
- 3 a 4 Salários
- 5 a 6 Salários
- acima de 7 Salários

8- A empresa adota políticas de cargos?

- sim não desconheço

9- Quantidade de funcionários?

- até 15
- 16 a 45
- 46 a 60
- acima de 60

10- Os funcionários tem conhecimento da importância da política de cargos?

- Sim Não Desconheço

11- Qual o grau de importância que você dá à política de cargos?

- Sem importância
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Extremamente importante

12- Existe algum comparativo de antes e após adotar a política de cargos para apontar os pros e contras?

- Sim Não Desconheço

13- Com a implantação da política de cargos houve melhoria na produtividade dos colaboradores na percepção dos gestores?

() Sim () Não () Desconheço

14- A política de cargos e de suma importância para o controle interno da empresa?

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não concordo e nem discordo
- () Concordo parcialmente
- () Concordo totalmente

15- Quais os benefícios para empresa sobre a política de cargos?

R: