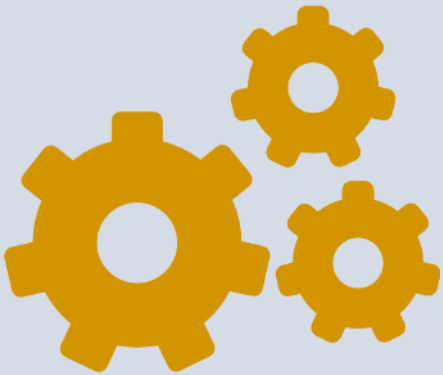
PROF. IVAN JACOMASSI JUNIOR

# MANUAL OPERACIONAL DO PCCS

Gerenciando rotinas de ARQUITETURA e MATRIZ SALARIAL

perfix

1ª Edição - 2018



# Manual Operacional do PCCS

**Gerenciando rotinas de ARQUITETURA e MATRIZ SALARIAL**

Somos uma moderna e completa consultoria em

Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Acesse nosso site: www.perfixconsultoria.com.br

e-mail: contato@perfixconsultoria.com.br

Visite nossas Redes Sociais:

# Sumário

INTRODUÇÃO ..... 4

CAPÍTULO 1 ..... 6

AUTORIDADES NA GESTÃO DA ARQUITETURA ..... 7

RESPONSABILIDADES NO RH ..... 8

CRIAÇÃO DE NOVAS FUNÇÕES ..... 9

ROTEIRO DE INCLUSÃO DE NOVAS FUNÇÕES ..... 10

ROTEIRO DE ALTERAÇÃO DE FUNÇÕES ..... 12

EXCLUSÃO DE FUNÇÕES ..... 14

CAPÍTULO 2 ..... 16

GESTÃO DA MATRIZ SALARIAL ..... 17

DADOS QUE COMPÕEM A MATRIZ SALARIAL ..... 18

ROTEIRO DE INCLUSÃO DE NOVO CARGO/FUNÇÃO ..... 19

ROTEIRO DE ALTERAÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO ..... 19

ROTEIRO DE EXTINÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO ..... 20

ATUALIZAÇÃO GERAL DA MATRIZ SALARIAL ..... 20

CONCLUSÃO ..... 22

# INTRODUÇÃO

O objetivo do presente manual é instrumentalizar as equipes de RH que passaram por processos de implantação/alteração de seus Planos de Cargos e Salários pela metodologia Perfix Consultoria, de forma que encontrem as informações necessárias para apoio ao processo de operacionalização das rotinas.

Não entraremos aqui em questões inerentes ao lançamento e controle via sistemas de gestão, pois cada organização possuirá especificidades próprias que deverão ser objeto de posterior detalhamento em instruções específicas de trabalho.

Através do presente manual buscamos abordar os aspectos para operação e atualização dos documentos ligados à Arquitetura Organizacional, em especial no que tange as descrições de cargos/funções, organograma e trilhas de carreira, bem como a Matriz Salarial e sua atualização.

Muitos dos preceitos aqui lançados são válidos também para outras organizações, que mesmo sob metodologias próprias de estruturação documental precisem gerenciar seus compostos de cargos e salários.

Desta forma, esperamos aqui consubstanciar os elementos necessários para que o profissional de RH possa exercer seu ofício com esmero e assertividade, de forma a não ignorar elementos importantes ao operar o PCCS vigente quanto à Arquitetura e Matriz Salarial.

Este manual também poderá ser utilizado como referencial bibliográfico para que as áreas de recursos humanos produzam seus próprios manuais internos específicos e detalhados para suas rotinas administrativas.

CAPÍTULO 1

# Arquitetura Organizacional

## AUTORIDADES NA GESTÃO DA ARQUITETURA

Como forma de tornar mais prático e pedagógico este item, abordaremos seus tópicos na forma de perguntas e respostas:

- Quem pode pedir a alteração da arquitetura organizacional ?
  Qualquer gestor responsável por determinada área e que entenda que a estrutura vigente não atende às suas necessidades.

- Quem pode determinar a alteração da arquitetura ?
  Somente o Diretor (ou equivalente) da área.

- Quais os parâmetros que regulam a arquitetura ?
  Os parâmetros regulatórios e limitadores da flexibilidade da arquitetura geralmente estão contidos no PCCS, quando este regulamenta a estrutura de cargos (níveis e tipos). Podem também haver regulações normativas próprias da organização em seu ramo de atuação.

- O Diretor pode emitir diretriz ao RH para que viole o PCS ?
  Não, pois incursionará a empresa em risco trabalhista.

## RESPONSABILIDADES NO RH

Estaremos aqui descrevendo as responsabilidades a partir de um modelo de área de recursos humanos onde existam três funções:

*Figura 01*

- BP: O papel do BP é essencialmente o de apoiar os gestores das áreas na condução de suas equipes, atuando para o desenvolvimento humano organizacional.
- Analista RH: Atua na operação da arquitetura organizacional, descrevendo e reorganizando cargos, avaliando a estrutura vigente frente ao mercado e suportando processos internos que dependem destas informações[1]. Esta função também costuma apoiar o processo de planejamento da matriz salarial.
- Analista de DP: Além das atribuições inerentes ao departamento pessoal, para a temática em pauta esta função costuma ser a responsável pela gestão operacional da matriz salarial, devido à sua correlação com a folha de pagamento.

A figura 01 ilustra o fato de que, mesmo tratando-se de funções diferentes, existem papéis essencialmente complementares, visto que a "missão da área" é uma só.

Portanto, nos casos em que a organização não possua estas funções definidas e segregadas, dever-se-á identificar dentro dos cargos existentes qual a maior compatibilidade

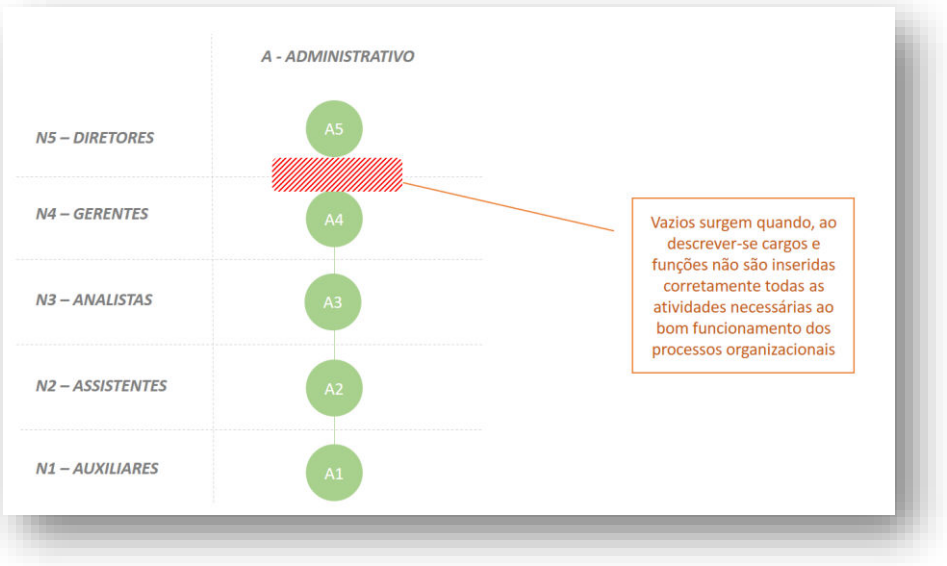
[1] Para maiores detalhes sobre este assunto, consulte nosso e-book: "Organização Administrativa do RH".

e aderência, ou mesmo o acúmulo de funções, de forma que possamos aplicar com tranquilidade os conceitos aqui apresentados.

## CRIAÇÃO DE NOVAS FUNÇÕES

Quando as diferentes áreas apontam a necessidade de criação de novas funções, a primeira atividade do RH deve ser no sentido de entender a motivação da demanda, pois podemos estar diante de 02 cenários:

- Vazios funcionais, neste caso temos uma patologia que precisa ser sanada. Avaliar se o problema se dá pela falta de uma função ou pela pouca amplitude da descrição e distribuição de atividades junto as funções existentes. Podemos considerar como indício de vazio funcional quando a descrição da nova função proposta é demasiada pobre, ou seja, está voltada tão somente ao preenchimento de pequenas atividades que estão esparsas.




- Necessidade de inserção de um conjunto de novas atividades na área devido a dinâmica de mercado. Esta é a motivação correta para este tipo de demanda.

Quando surgem vazios funcionais, a tendência natural é que o líder imediato assuma a atividade, não permitindo o colapso do processo. Entretanto, este fenômeno gera junto aos superiores uma percepção negativa quanto ao desempenho de seus subordinados e pode leva-los a demandar novas funções sem a real necessidade.

A primeira solicitação do RH deve ser para que o gestor da área gere um escopo das atividades do novo cargo e apresente suas motivações para requisitá-lo.

O profissional de RH deve checar dentro das funções existentes se existe alguma que tenha elevada compatibilidade com a nova solicitada, nesta hipótese precisamos prevenir a existência de funções redundantes e demasiado similares, pois poderiam mesmo levar ao risco de equiparação salarial pela criação de paradigmas internos.

O **núcleo crítico e principal de atividades** do cargo deve ser determinante na análise, e não atividades eventuais.

Quando ocorrer elevada compatibilidade entre a nova função e outra já descrita, deve-se ponderar pelo eventual ajuste na descrição da função já existente, evitando a multiplicação excessiva de unidades ocupacionais.

Caso verifique-se que realmente não estamos diante de vazios funcionais, e que as funções existentes não são capazes de prover as necessidades da área, então devemos iniciar o procedimento para formalização da nova função.

Por fim, devemos avaliar se a criação da nova função tornará obsoleta outra(s) existente(s). Caso positivo, além da geração da nova função devemos adotar procedimentos para migrar os registros funcionais dos atuais ocupantes das funções que entrarão em extinção.

## ROTEIRO DE INCLUSÃO DE NOVAS FUNÇÕES

1. Verificar se existe aprovação formal da autoridade competente para criação de nova função.
2. Realizar entrevista técnica para descrição da nova função, colhendo o maior número de dados possíveis sobre as atividades esperadas, perfil do ocupante, formação necessária, experiências, etc.
3. Realizar análise de mercado, verificando se a função atenderá às principais práticas vigentes, tanto em nomenclatura quanto em atribuições e requisitos.

4. Projetar o escopo do cargo junto ao template de descrição.
    a. Extrair do PCCS os dados necessários no projeto do cargo, como descrição sumária e nível do cargo.
    b. Se houver gestão de competências e comportamentos na organização, estabelecer os requisitos próprios da nova função.
5. Validar com o gestor.
6. Finalizar a descrição técnica da função.
7. Definir estratégia de remuneração para a função com o Diretor (ou equivalente).
8. Verificar com área DP se o cargo/função possui requisitos próprios da categoria, como salário mínimo ou direitos específicos.
9. Realizar pesquisa salarial e propor valor de "centro" para a matriz salarial.
10. Caso exista a necessidade de rotinas de qualificação específicas para o novo cargo/função informar à área de T&D, em especial quando forem previstos grande número de contratações.
11. Verificar se a função precisará de recursos específicos para atuar, como determinados equipamentos eletrônicos ou materiais, e verificar junto as áreas responsáveis eventuais dificuldades de atendimento/prazo.
12. Aprovar com o Diretor a versão final da descrição, estratégia salarial e número de vagas e prazos para contratação.
13. Alocar a descrição no diretório: Arquitetura Organizacional / Descrições de Funções (se houver, inserir junto a Diretoria correspondente). Caso a função apareça em mais de uma diretoria, aloque o arquivo em todas.
14. Inserir a nova função na "Tabela Analítica" localizada no arquivo "Manual de Arquitetura Organizacional", cadastrando número de vagas previstas.
15. Incluir a nova função no arquivo "Organograma" de acordo com as subordinações da mesma.
16. Incluir a nova função no arquivo "Trilhas de Carreira", verificando sua posição no processo de ascensão dos empregados.
17. Solicitar ao gestor da Matriz Salarial sua inclusão (procedimento específico detalhado em capítulo próprio).
18. Informar à área financeira para que proceda o ajuste do *Budget*.
19. Informar a área de DP sobre a consolidação da função, para que proceda com obrigações acessórias, como o E-Social.
20. Atualizar arquivo "Base de Dados das Descrições das Funções" no diretório: Arquitetura Organizacional.

21. Se houver sistema de gestão, encaminhar informações para cadastramento da nova função.
22. Se houver sistema de avaliação de desempenho, registrar os requisitos de avaliação da nova função.
23. Se for o caso, encaminhar para área de R&S para prospecção de candidatos.
24. Alinhar com BP's processo de integração da nova função.
25. Dar publicidade a todos os interessados.

## ROTEIRO DE ALTERAÇÃO DE FUNÇÕES

Caso a opção seja por alterar uma descrição já existente, devemos adotar os seguintes passos:

1. Se a função vigente for aplicada em diferentes áreas (diretorias), engajar os demais gestores impactados no processo e estabelecer consenso sobre a necessidade de alteração.
2. Se não houver consenso, verificar a viabilidade de criação de nova função, com especial atenção para que não tenhamos ao final do processo dois cargos demasiado semelhantes.
3. Se houver necessidade, o caso deverá ser submetido à autoridade superior.
4. Após definição, se a opção for pela alteração, realizar entrevistas técnicas para nova descrição da função, colhendo todos os dados necessários para entender o novo escopo, verificando se haverá alterações de perfil, formação ou requisitos.
5. Realizar análise de mercado, verificando se a proposta atenderá às principais práticas vigentes, tanto em nomenclatura quanto em atribuições e requisitos.
6. Projetar o escopo do cargo junto ao template de descrição.
    a. Extrair do PCCS os dados necessários no projeto do cargo, como descrição sumária e nível do cargo.
    b. Se houver gestão de competências e comportamentos na organização, revisar os requisitos próprios da função.
7. Validar com o(s) gestor(es).
8. Finalizar a descrição técnica da função.
9. Verificar se haverá alteração da estratégia de remuneração da função com o Diretor (ou equivalente).

10. Verificar com área DP se haverá impacto envolvendo direitos próprios da categoria, como salário mínimo ou outros.
11. Caso haja alteração na estratégia de remuneração, realizar pesquisa salarial e propor novo valor de "centro" para a matriz salarial.
12. Caso exista a necessidade de rotinas de qualificação específicas diante da alteração do cargo/função informar à área de T&D.
13. Verificar se a função alterada precisará de novos recursos específicos para atuar, como determinados equipamentos eletrônicos ou materiais, e verificar junto as áreas responsáveis eventuais dificuldades de atendimento/prazo.
14. Aprovar com o(s) Diretor(es) a versão final da descrição, estratégia salarial e número de vagas e prazos para contratação (se for o caso).
15. Alterar a descrição no diretório: Arquitetura Organizacional / Descrições de Funções (se houver, inserir junto a Diretoria correspondente). Caso a função apareça em mais de uma diretoria, aloque o arquivo em todas.
16. Alterar a função na "Tabela Analítica" localizada no arquivo "Manual de Arquitetura Organizacional", alterando número de vagas previstas se necessário.
17. Alterar a função no arquivo "Organograma" de acordo com as subordinações da mesma (se necessário).
18. Alterar a função no arquivo "Trilhas de Carreira", verificando sua nova posição no processo de ascensão dos empregados (se necessário).
19. Caso haja mudança na estratégia de remuneração, solicitar ao gestor da Matriz Salarial a alteração dos valores (procedimento específico detalhado em capítulo próprio).
    a. Neste caso, deverá ser planejado junto ao Diretor (ou equivalente) os prazos e valores de reajustes dos empregados ao novo padrão salarial.
20. Encaminhar informações à área financeira para que proceda o ajuste do *Budget*.
21. Informar a área de DP sobre a efetivação da alteração da função, para que proceda com ajustes nas obrigações acessórias, como o E-Social.
22. Atualizar arquivo "Base de Dados das Descrições das Funções" no diretório: Arquitetura Organizacional.
23. Se houver sistema de gestão, encaminhar informações para ajuste no cadastro da função.
24. Se houver sistema de avaliação de desempenho, registrar os ajustes dos requisitos de avaliação da função.
25. Encaminhar ao DP os dados necessários para que procedam alteração dos registros funcionais.

26. Se for o caso, encaminhar para área de R&S para prospecção de novos candidatos.
27. Alinhar com BP's eventuais alterações no processo de integração da função.
28. Dar publicidade a todos os interessados.

## EXCLUSÃO DE FUNÇÕES

Ao realizar a exclusão de uma função existente, deve-se realizar as seguintes ações:

1. Verificar junto ao gestor a motivação da extinção.
2. Checar junto ao Diretor (ou equivalente) se existe impedimento normativo para a exclusão da função, pois algumas posições na organização podem ser obrigatórias.
3. Se a função vigente for aplicada em diferentes áreas (diretorias), engajar os demais gestores impactados no processo e estabelecer consenso sobre a extinção.
4. Se não houver consenso, o caso deverá ser submetido à autoridade superior.
5. Após decisão final, havendo determinação de extinção da função, se houver ocupantes ativos, verificar com o gestor o encaminhamento que será dado, inclusive quanto aos prazos:
    a. Rescisão dos atuais empregados.
    b. Alteração dos atuais empregados.
    c. Misto, com rescisão de alguns e aproveitamento de outros.
6. Encaminhar ao DP relação de desligamentos e prazos (se for o caso).
7. Encaminhar ao DP relação de alterações e prazos (se for o caso).
8. Nos casos de desligamentos e alterações, instrumentalizar gestor da área com comunicados e materiais para diálogo com os empregados.
9. Remover a descrição no diretório: Arquitetura Organizacional / Descrições de Funções (se a descrição existir em mais de uma Diretoria, remover de todas).
    a. Recomenda-se armazenar o arquivo em um diretório de "Funções Extintas".
10. Alterar a "Tabela Analítica" localizada no arquivo "Manual de Arquitetura Organizacional", extinguindo o lançamento.
11. Alterar o arquivo "Organograma" de acordo com as subordinações da mesma.
12. Extinguir a função no arquivo "Trilhas de Carreira", reajustando o processo de ascensão dos empregados.
13. Informar ao gestor da Matriz Salarial a exclusão da função (procedimento específico detalhado em capítulo próprio).

14. Encaminhar informações à área financeira para que proceda o ajuste do *Budget*.
15. Informar a área de DP sobre a extinção da função, para que proceda com ajustes nas obrigações acessórias, como o E-Social.
16. Atualizar arquivo "Base de Dados das Descrições das Funções" no diretório: Arquitetura Organizacional.
17. Se houver sistema de gestão, encaminhar informações para exclusão da função.
18. Se houver sistema de avaliação de desempenho, excluir a função.
19. Informar a área de R&S para que proceda o encerramento de processos seletivos em andamento.
20. Informar a área de T&D para que promova eventuais ajustes nos programas de treinamento.
21. Dar publicidade a todos os interessados.

CAPÍTULO 2

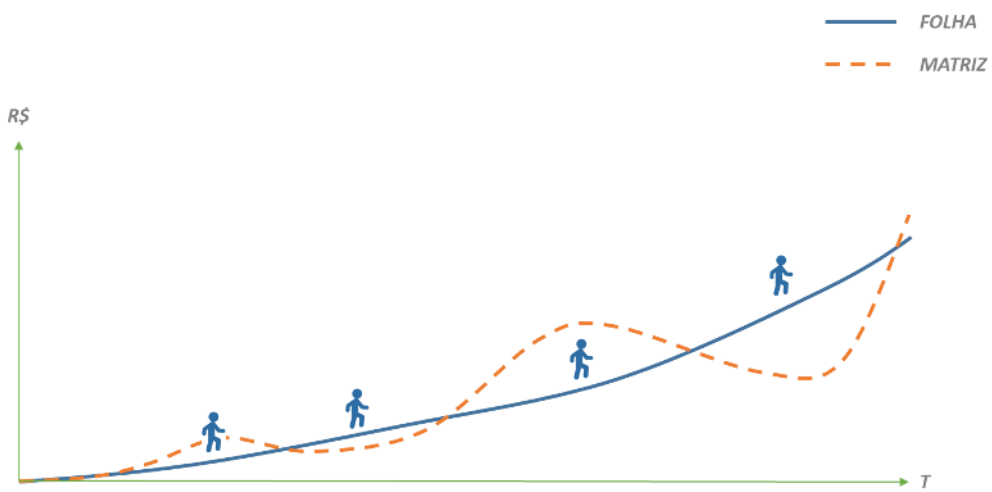
# Matriz Salarial

## GESTÃO DA MATRIZ SALARIAL

As informações que se seguem fazem referência a manipulação do arquivo de Matriz Salarial quando houver alterações nos padrões de remuneração planejados para os cargos e funções.

Inicialmente precisamos realizar as seguintes observações:

- A matriz salarial é ferramenta de cunho estratégico (planejamento), não operacional.
- Suas alterações e atualizações visam posicionar a organização frente ao mercado de trabalho, alinhando sua política salarial para os diferentes cargos e funções.
- A matriz salarial não se confunde com "folha de pagamento", pois a primeira objetiva tratar os cargos (postos de trabalho) e a segunda as pessoas (ocupantes).
- Alterações na estratégia de remuneração na matriz salarial produzirão impactos junto aos empregados, de forma que os ocupantes de determinadas posições poderão tornar-se:
    - Sub pagos: quando os valores em salários pagos atualmente aos ocupantes dos postos de trabalho estão abaixo do previsto pela matriz salarial.
    - Sobre pagos: quando os valores em salários pagos atualmente aos ocupantes dos postos de trabalho estão acima do previsto pela matriz salarial.



## DADOS QUE COMPÕEM A MATRIZ SALARIAL

- Cargo: Unidade principal ocupacional, correspondente a um nível dentro da estrutura da organização. Esta informação é obtida junto ao PCCS.

- Função: Especialização do cargo, sendo a referência sobre a qual é construída a descrição das atividades e fixam-se os requisitos. Os valores salariais podem ser fixados por "cargos" ou por "funções".

- Estratégia: Corresponde ao posicionamento salarial à ser adotado para a unidade escolhida (cargo ou função). A estratégia definida será aplicada sobre a pesquisa salarial à ser realizada. Podem ser adotadas estratégias de posicionamento entre: 1Q-, 1Q, 1Q+, M, 3Q-, 3Q e 3Q+.

- Centro: A partir da estratégia de remuneração fixada, aplica-se a pesquisa salarial e então obtém-se o valor correspondente ao centro da faixa salarial do cargo/função.

- Carreira: Na metodologia Perfix buscamos fixar diferentes graus de amplitude salarial pré-estabelecidos, de forma a facilitar o processo de gestão sem as limitações técnicas de operar-se a partir de amplitudes fixas. Desta forma usualmente temos os modelos de:
    - Long Career: Estas carreiras normalmente são reservadas para cargos/funções de senioridade pleno e sênior, além de funções de liderança e notória especialização técnica.
    - Short Career: Carreiras curtas são usualmente aplicadas para cargos/funções em nível júnior ou assistentes.
    - Base Career: Modalidade aplicada para categorias em que aplica-se o piso previsto normalmente em convenções coletivas.
    - No Career: Cargos/funções sem carreira operam com pontos fixos como estratégia de remuneração. Normalmente tratam-se de cargos de elevada responsabilidade e remuneração, como Diretores e VP's.

- Amplitude: As amplitudes são diretamente relacionadas com as carreiras escolhidas, normalmente operando com as seguintes variações:
    - Long Career: -20% e +20%
    - Short Career: -10% e +10%
    - Base Career: Valor piso da categoria.
    - No Career: 0% (ponto definido)

Obs.1: As amplitudes poderão variar em função das definições estratégicas da organização.
Obs.2: Mesmo dentro de cargos/funções com a mesma estratégia poderemos ter cargos pontualmente ajustados em função de especificidades de mercado. Por exemplo um cargo "long career" pode ser pontualmente ajustado na matriz salarial para oscilar em -15% e +30% em função das necessidades da organização.

## ROTEIRO DE INCLUSÃO DE NOVO CARGO/FUNÇÃO

1. Confirmar que o processo junto a Arquitetura Organizacional está concluído.
2. Inserir nova linha junto a Matriz Salarial.
3. Registrar parâmetros da pesquisa salarial realizada.
    a. Cargo de referência.
    b. 1Q, M e 3Q.
4. Cadastrar o cargo e função.
5. Registrar a estratégia financeira definida.
6. Registrar o valor para "centro" da faixa.
7. Registrar a amplitude de carreira definida.
8. Lançar os parâmetros da amplitude.
9. Conferir se os cálculos das faixas correspondem.
10. Se houver sistema de gestão, lançar os valores correspondentes.
11. Dar publicidade a todos os interessados.

## ROTEIRO DE ALTERAÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO

1. Confirmar que o processo junto a Arquitetura Organizacional está concluído.

2. Localizar a linha correspondente junto a matriz salarial.
3. Verificar e ajustar:
    a. Estratégia.
    b. Valor de Centro.
    c. Amplitude.
    d. Parâmetros da amplitude.
4. Conferir se os cálculos das faixas correspondem.
5. Se houver sistema de gestão, atualizar os valores correspondentes.
6. Dar publicidade a todos os interessados.

## ROTEIRO DE EXTINÇÃO DE CARGO/FUNÇÃO

1. Confirmar que o processo junto a Arquitetura Organizacional está concluído.
2. Localizar a linha correspondente junto a matriz salarial.
3. Proceder a exclusão completa da linha.
4. Verificar se houve problemas com os demais cargos/funções.
5. Se houver sistema de gestão, realizar a exclusão do lançamento.
6. Dar publicidade a todos os interessados.

## ATUALIZAÇÃO GERAL DA MATRIZ SALARIAL

Enquanto a folha de pagamento cresce em função da inflação e de acordos coletivos, a matriz salarial é ajustada em relação ao mercado, uma vez que corresponde ao posicionamento estratégico da organização frente a este.

Desta forma, é importante que anualmente a organização atualize os dados de referência de sua pesquisa salarial, de forma a detectar cargos/funções que venham a ter níveis salariais posicionados de forma errônea frente a estratégia fixada.

Os passos para atualização geral da matriz salarial devem ser estes:

1. Fixar data base para atualização da Matriz Salarial.
2. Comunicar e obter autorização da autoridade competente para iniciar o processo de atualização da Matriz Salarial.
3. Se houver, resgatar “Caderno de Pesquisa” salarial aplicado na última atualização da Matriz.

4. Contratar empresa especializada para realização de pesquisa salarial.
5. Validar junto aos Diretores (ou equivalentes) as estratégias de remuneração definidas para os cargos/funções, bem como as carreiras.
6. Verificar se os cargos de referência utilizados na pesquisa anterior devem ser mantidos, avaliando se os escopos permanecem consistentes e se não existem novos cargos disponíveis com maior aproximação.
7. Definir listagem de cargos de referência para os cargos da estrutura da organização.
8. Cotar os níveis salariais praticados para os cargos de referência, aplicando-se filtragem por:
    a. Região.
    b. Segmento de atuação.
    c. Faturamento.
9. Tabular os dados referentes a: 1Q, M e 3Q dos cargos.
10. Ajustar cargos que não possuam 1Q, M e 3Q para os níveis de senioridade Jr/Pl/Sr, trazendo o valor de 1Q para Jr, M para Pl e 3Q para Sr.
11. Verificar os valores de "centro" vigentes frente a pesquisa salarial.
12. Realizar reunião com autoridade competente dentro da organização e proceder os ajustes necessários junto aos valores e amplitudes.
13. Realizar simulações de impacto a partir dos ajustes realizados, avaliando categorias que venham a ter empregados sub pagos e sobre pagos.
14. Apresentar resultados à autoridade competente dentro da organização e finalizar os ajustes.
    a. Se houver a necessidade de reajustes, fixar etapas e prazos.
    b. Informar à área de DP os colaboradores eventualmente reajustados e o cronograma para tal ação.
15. Gerar nova versão da Matriz Salarial e renumerá-la[2].
16. Atualizar Caderno de Pesquisa para apoio à próxima atualização.
17. Encaminhar dados para área financeira visando atualização do *Budget*.
18. Se houver sistema de gestão, proceder atualização dos dados da matriz salarial.
19. Dar publicidade a todos os interessados.

[2] Para maiores detalhes, vide nosso "Manual de Implantação e Manutenção do PCCS".

## CONCLUSÃO

A partir dos dados e roteiros apresentados, esperamos nortear os profissionais da área de recursos humanos responsáveis pela manutenção e operação das pautas vinculadas à “Arquitetura Organizacional” e “Matriz Salarial”, em especial quanto as principais atividades à serem realizadas para atendimento das rotinas administrativas.

O presente conteúdo, conforme já declarado junto à introdução, não deve ser considerado como exaustivo, mas sim ilustrativo, de forma que deverão sempre ser ponderadas as peculiaridades organizacionais para que não incorram em erros ou omissões.

De qualquer forma, tem-se aqui um quantitativo bastante completo de itens à serem checados, de forma que os principais pontos atinentes ao processo não sejam ignorados.

**Acesse nosso site e descubra mais cursos e conteúdos, assine nossa newsletter, será um prazer fazer contato com VOCÊ !**

perfix