

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANALICE SCHNEIDER

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
UMA PROPOSTA A CDL DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
UMA PROPOSTA A CDL DE FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dr^a. Marina K. Nakayama

**FLORIANÓPOLIS
2008**

ANALICE SCHNEIDER

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS:
UMA PROPOSTA A CDL DE FLORIANÓPOLIS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média geral) de _____ atribuída pela banca constituída pela orientadora e membros abaixo mencionados.

Prof^a. Dr^a. Valdirene Gasparetto

Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof^a. Dr^a. Marina K. Nakayama

Prof^a. Dr^a. Valdirene Gasparetto

Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis, 09 de Dezembro de 2008.

*Dedico este trabalho à minha família.
A minha mãe Elisabeta e ao meu
esposo Renato a quem amo.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, o autor da vida, pela saúde e privilégio de vivenciar nova experiência e o cumprimento de mais uma fase em minha vida.

A minha grande mãe que deu seu suor e lágrimas para que eu pudesse chegar onde estou e ter o que tenho. A ela devo minha vida e tudo que sou, pois ela é o meu chão o ar que respiro, minha mãe é meu tudo.

Ao meu esposo Renato, por seu amor e apoio incondicional, nos dias que não estava muito bem ele não deixava que eu desistisse. Por tudo isso e mais o amo.

A toda minha família que sempre esteve presente na minha vida, principalmente minha cunhadas Tamara e Grazieli, por todos os momentos que passamos juntas, unidas.

À professora orientadora Marina, que me acompanhou neste trabalho, meu carinho e admiração. Obrigada pela paciência, compreensão e conselhos.

Aos professores membros da banca, pelas avaliações e recomendações disponibilizadas.

A empresa CDL de Florianópolis pelos dados disponibilizados e apoio na pesquisa.

Agradeço a todos os amigos que conheci na UFSC e que vou guardar no meu coração. Em especial a Renata, Tatiani e Juliana, estas que estiveram comigo em todos os momentos, elas que me ajudaram em tantos momentos difíceis, obrigada minhas amigas.

A todos os professores que, durante este percurso, contribuíram para minha formação acadêmica.

Por fim, e não menos importante, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“Vencedor não é só aquele que vence, mas também quem dá o melhor de si na busca da vitória.”

(Paulo Berri)

RESUMO

SCHNEIDER, Analice. Plano de Cargos e Salários: Uma Proposta a CDL de Florianópolis. 2008. fl. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este estudo tem por objetivo propor a implantação de um Plano de Cargos e Salários (PCS) na CDL de Florianópolis no departamento administrativo financeiro. Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa e quanto aos procedimentos, uma pesquisa bibliográfica e documental. Foram entrevistadas 2 pessoas da gerência da empresa e 23 colaboradores responderam a um questionário. O resultado desta coleta de dados possibilitou a realização da descrição, análise e a avaliação dos cargos. Realizou-se uma pesquisa salarial em 4 empresas que possuem os cargos avaliados no PCS, estabeleceu-se uma estrutura salarial com o objetivo de auxiliar a organização em futuras contratações e a reconhecer os colaboradores que já estavam na organização colaborando na retenção de talentos.

Palavras – chave: Remuneração Estratégica. Cargos. Salários.

ABSTRACT

SCHNEIDER, Analice. Plan of Posts and Wages: A Proposal to CDL of Florianopolis. 2008. fl. Monograph (Accounting Sciences) - Department of Accounting, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianopolis, 2008.

This study aims to propose the establishment of a Plan of Posts and Wages (PCS) in the CDL of Florianopolis in the administrative department financially. As for the goal it is a descriptive research approach with both qualitative and quantitative as on procedures, a literature search and documentary. 2 people were interviewed management of the company and 23 employees responded to a questionnaire. The result of this collection of data allowed the completion of the description, analysis and evaluation of positions. There was a salary survey in 4 enterprises that have assessed the posts in PCS, there was a salary structure in order to assist the organization in new hires and recognize the employees who were already collaborating in the organization in the retention of talent.

Words - words: Strategic Compensation. Positions. Wages.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: AVALIAÇÃO E REAVALIAÇÃO DE CARGOS.....	46
FIGURA 2: ORGANÓGRAMA DA CDL DE FLORIANÓPOLIS.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS TERMOS COLABORADORES NA ESTRUTURA SALARIAL.....	45
---	-----------

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: FASES DA ANÁLISE DE CARGOS.....	34
QUADRO 2: ESCALONAMENTO OBTIDO PELOS MEMBROS DO COMITÊ DE AVALIAÇÃO	36
QUADRO 3: TABELA DE DUPLA ENTRADA PARA AVALIAÇÃO DOS CARGOS ATRAVÉS DE COMPARAÇÃO BINÁRIA	37
QUADRO 4: ESCALONAMENTO DOS CARGOS PELOS FATORES.....	39
QUADRO 5: PARCELAMENTO DOS SALÁRIOS PELOS FATORES.....	39
QUADRO 6: EXEMPLO PARA A DEFINIÇÃO E GRADUAÇÃO DE UM FATOR DE AVALIAÇÃO	40
QUADRO 7: EXEMPLO DE MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS OPERACIONAIS (INCLUINDO LÍDERES).....	41
QUADRO 8: PONTOS DOS GRAUS DOS FATORES NO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS	42
QUADRO 9: PLANEJAMENTO DAS TAREFAS	51
QUADRO 10: RELAÇÃO DE CARGOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA DA CDL	52
QUADRO 11: FATOR DE AVALIAÇÃO - ESCOLARIDADE	69
QUADRO 12: FATOR DE AVALIAÇÃO – EXPERIÊNCIA	69
QUADRO 13: FATOR DE AVALIAÇÃO – COMPLEXIDADE/INICIATIVA	70
QUADRO 14: FATOR DE AVALIAÇÃO – RESPONSABILIDADE POR ERROS ...	70
QUADRO 15: FATOR DE AVALIAÇÃO – RESPONSABILIDADE POR VALORES	70
QUADRO 16: FATOR DE AVALIAÇÃO – RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	71
QUADRO 17: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – FATOR ESCOLARIDADE.....	71
QUADRO 18: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – FATOR EXPERIÊNCIA	72
QUADRO 19: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – FATOR COMPLEXIDADE/INICIATIVA.....	72
QUADRO 20: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – RESPONSABILIDADE POR ERROS.....	73
QUADRO 21: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – FATOR RESPONSABILIDADE POR VALORES	73
QUADRO 22: MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS – FATOR RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	74
QUADRO 23: AVALIAÇÃO PELO MÉTODO DE PONTOS.....	75
QUADRO 24: PONTOS DOS GRAUS DOS FATORES DO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS	75
QUADRO 25: RESULTADO DA PESQUISA SALARIAL	76
QUADRO 26: CÁLCULO DO LIMITE DAS FAIXAS EM TERMOS DE PONTOS ...	78
QUADRO 27: TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCS	-	Plano de Cargos e Salários
RH	-	Recursos Humanos
INSS	-	Instituto Nacional de Seguridade Social
CDL	-	Câmara de Dirigentes Lojistas
SEBRAE	-	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	-	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SINDASPI/SC	-	Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de assessoramento, perícia, pesquisa e informações de Santa Catarina.

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	16
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.4.1 Coleta e Análise de Dados	19
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	19
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	21
2.1.1 Remuneração Funcional	22
2.1.2 Salário Indireto	22
2.1.3 Remuneração por Habilidades	23
2.1.4 Remuneração por Competências	24
2.1.5 Previdência Complementar	24
2.1.6 Participação Acionária	24
2.1.7 Alternativas Criativas	25
2.1.8 Remuneração Variável	26
2.2 CONCEITO DE CARGO E SALÁRIO.....	26
2.3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA EM CARGOS E SALÁRIOS.....	27
2.4 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PCS.....	29
2.4.1 Diagnóstico da Organização	29
2.4.2 Divulgação	29
2.4.3 Planejamento	30
2.4.4 Levantamento das Atividades	30
2.4.5 Descrição de Cargos	30
2.4.5.1 Coleta de Dados.....	31
2.4.6 Análise de Cargos	33
2.4.7 Avaliação de Cargos	34
2.4.7.1 Métodos de Avaliação de Cargos.....	35
2.4.7.1.1 Escalonamento.....	36
2.4.7.1.2 Graus Predeterminados.....	37
2.4.7.1.3 Comparação de Fatores.....	38
2.4.7.1.4 Por Pontos.....	39
2.4.8 Pesquisa Salarial	42
2.4.9 Estrutura Salarial	44
2.4.10 Política Salarial	45

2.4.10.1	Salário de Admissão.....	46
2.4.10.2	Reajustes Salariais.....	47
2.4.10.3	Promoção Vertical.....	47
2.4.10.4	Promoção Horizontal.....	47
2.4.10.5	Reclassificação de Cargo.....	48
3	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	49
3.1	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	49
3.2	DIVULGAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	50
3.3	PLANEJAMENTO.....	51
3.4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS.....	52
3.4.1	Coleta dos Dados.....	52
3.4.1.1	Questionário.....	53
3.4.1.2	Entrevista Com os Diretores.....	53
3.3.2	Avaliação dos Cargos.....	68
3.3.2.1	Manual de Avaliação de Cargos.....	71
3.3.3	Pesquisa Salarial.....	76
3.3.4	Estrutura Salarial.....	77
3.3.5	Política Salarial.....	79
4	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	80
4.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
4.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	81
	REFERÊNCIAS.....	82
	APÊNCICE.....	84

1 INTRODUÇÃO

Para sobreviver em uma economia globalizada, as empresas precisam se adequar às necessidades de mercado, e isso inclui possuir qualidade em seus serviços dentro de patamares aceitáveis de produtividade. Assim, investem em máquinas e matérias-primas, mas precisam investir conjuntamente em seu mais importante ativo, que é a sua força de trabalho com suas habilidades, e como tal, dotada de inteligência e capacidade de crescimento.

Os avanços nas últimas décadas têm levado as empresas a buscar novas formas de gestão, com o objetivo de melhorar seu desempenho e alcançar resultados para atender as necessidades de seus clientes, pois no mundo todo, as empresas estão enfrentando uma competição crescente. Assim, o planejamento estratégico deixou de ser um diferencial das empresas, passando a ser uma necessidade.

As estratégias traçadas pela empresa visam melhorias na sua maneira de agir, fazendo com que subsistam num contexto competitivo e de freqüente transformação.

Então, visando contribuir para a melhoria dos recursos humanos na empresa, a contabilidade tem sua função auxiliadora na administração de cargos e salários. É de fundamental importância na geração de alternativas, informando e orientando o gestor na tomada de decisões de modo mais eficiente, pois a falta da identificação direta do perfil salarial, salários indevidos à função e a inadequação profissional na escolha do cargo geram gastos desnecessários para a empresa.

A administração de cargos e salários tem como objetivo central o equilíbrio dos ambientes interno e externo da empresa. O equilíbrio interno é fundamental, mas pode gerar insatisfação salarial gerada pelo fato dos empregados compararem sua remuneração com as dos demais, julgando a equidade destas. Para que isso não aconteça, é necessário ter descritas maiores responsabilidades de cada empregado, assim como produtividade, conhecimento e capacidade.

Segundo Paschoal (2001) o salário é o que liga os empregados à empresa, pois mesmo existindo outros fatores, este é o mais forte, é o que determina na decisão das pessoas.

Por sua vez, o equilíbrio externo se obtém buscando uma adequação salarial com o mercado. Se não for mantido o equilíbrio externo a empresa terá dificuldades de manter seus bons empregados.

O que a empresa que implanta um plano de cargos e salário busca manter em harmonia os interesses dos empregados e os dela própria, para assim proporcionar aos seus clientes um atendimento de qualidade, não tendo prejuízos e proporcionando para seus empregados possibilidades de aprender e crescer com a empresa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Foi constatada na empresa a carência de uma organização dos cargos existentes e necessários com suas descrições específicas, e a associação de cada cargo com a remuneração equivalente, determinada através das competências desenvolvidas para cada empregado.

A empresa busca estabelecer os critérios de contratação de pessoal, bem como o reconhecimento daqueles que já fazem parte dela. Com isso visam formas de manter os colaboradores motivados, que desenvolvam seu trabalho da melhor maneira possível.

Verificou-se assim, a importância da implantação de um plano de cargos e salários, para que os gestores possuíssem, desde a contratação, elementos necessários para adequadamente selecionar pessoas e exigir delas o melhor possível para a organização e o crescimento da empresa. Por outro lado, o empregado terá conhecimento da função que deverá desenvolver e qual a posição no setor em que presta serviços e a quem deve se reportar, facilitando sua atuação.

A principal vantagem para a empresa é ter descritas as funções relacionadas a cada cargo, podendo contratar o empregado com perfil mais adequado, remunerando este empregado de acordo com sua capacidade, com base nos salários do mercado.

Assim, o presente trabalho possibilitará o auxílio aos gestores nas tomadas de decisões, tendo como pergunta de estudo: como elaborar um plano de cargos e salários visando elementos adequados desde a qualificação exigida para cada cargo, passando pelo enquadramento salarial até a política de remuneração?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo propor um plano de cargos e salários a CDL de Florianópolis, onde cada cargo terá suas funções descritas, delimitação de atribuições, deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo, estabelecendo uma política salarial adequada, em que o empregado receberá remuneração de acordo com as competências por ele desenvolvidas, com base na pesquisa salarial de mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

De forma específica o trabalho busca:

- a) Identificar e descrever os cargos, relacionando a cada uma suas funções específicas;
- b) Analisar e avaliar os cargos;
- c) Realizar uma pesquisa salarial e estabelecer a estrutura salarial da empresa;
- d) Propor critérios de aumentos salariais que permitam diferenciar os colaboradores que ocupam os mesmos cargos e com diferentes desempenhos, através da definição da política salarial;

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Pode-se dividir a remuneração em dois programas, a fixa e a variável, onde a fixa se baseia em cargos e funções e a variável pode ser com base na lucratividade da empresa ou através de acordo. Mas, mesmo existindo a remuneração variável,

sempre deve existir a remuneração fixa também chamada de funcional ou por cargos. “A remuneração funcional, ou remuneração por cargo, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados por seu trabalho” (COOPERS, LYBRAND, 1996, p.49).

Assim, com a descrição dos cargos foram descritas as funções para cada ocupante de cargo. Foi proposta também estruturada uma tabela salarial de acordo com a realidade da empresa, e com o mercado, possibilitando crescimento profissional para o empregado que se destaca. Os gestores, por sua vez, poderão tomar decisões corretas, seja na hora de uma nova contratação, em caso de mudança de cargo ou ainda quando acontecer de algum empregado ser promovido.

O benefício dessa pesquisa não é somente para a empresa, mas também a aqueles diretamente envolvidos, como os empregados, que saberão desde sua contratação as funções a serem desempenhadas, e que, se desenvolverem novas competências poderão alcançar níveis superiores de salário.

Buscando a melhoria organizacional da empresa poderá ser implantado um plano de cargos e salários, esperando que a empresa torne-se capaz de satisfazer as exigências básicas para que um profissional sinta-se motivado e estimulado, obtendo assim maior valorização no desempenho de sua função.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

A tipologia da pesquisa quanto à abordagem do problema é qualitativa. Segundo Richardson (1999, p. 80 *apud* BEUREN, 2006) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Foi também uma pesquisa quantitativa, pois será usado à estatística como instrumento de análise, garantindo a

precisão dos resultados, evitando distorções de interpretação e possibilitando maior margem de segurança.

No que diz respeito aos procedimentos utilizados nessa pesquisa, podem ser classificados como pesquisa bibliográfica e documental.

Foi uma pesquisa bibliográfica, pois se buscou conhecer sobre o assunto a seu estudado. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55 *apud* BEUREN, 2006) pesquisa bibliográfica

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A investigação documental refere-se à coleta de dados, que de acordo com Gil (2002) assemelha-se à pesquisa bibliográfica, onde a diferença está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza materiais constituídos basicamente de livros, revistas impressas ou em meio eletrônico, a pesquisa documental utiliza materiais que podem aparecer sob formatos de fichas, mapas, cartas, fotografias dentre outros.

Depois de realizada a coleta, analisa-se os dados levantados, pois “com base na análise e na interpretação dessas tabelas é que se procede à redação do trabalho [...]” (GIL, 2002, p.90). Quando os dados coletados dos documentos estiverem todos expostos, realiza-se a interpretação e análise dos itens e conseqüentemente dá-se continuidade ao trabalho, elaborando a redação e posteriormente a conclusão, onde é verificado se os objetivos e o problema da pesquisa foram respondidos.

Neste sentido, esta monografia tem por objetivo fazer um estudo sobre o tema proposto, buscando tanto desenvolver um levantamento bibliográfico, quanto se aprofundar nos dados coletados da empresa em estudo, visando responder o problema formulado inicialmente.

1.4.1 Coleta e Análise de Dados

Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas. Segundo Colauto e Beuren (2006), o questionário consiste em uma série de perguntas que o questionado deve responder sem a presença do pesquisador, estas devem ser feitas por escrito. As perguntas devem ser claras e devem vir acompanhadas de notas que as expliquem e ressaltem a importância de serem respondidas.

Os questionários foram aplicados em 23 colaboradores a fim de levantamento das funções desenvolvidas pelos colaboradores do departamento administrativo/financeiro, dentro da organização em estudo, a Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL), segundo apêndice A em anexo.

Além dos questionários, entrevistas foram realizadas com os diretores da empresa para mostrar a importância do apoio de pessoas da direção da empresa no desenvolver da pesquisa, conhecer a empresa e apurar pontos julgados importantes por eles no desenvolvimento do trabalho.. Segundo Cervo e Bervian (1977, p. 105 *apud* BEUREN, 2006)

A entrevista é uma “conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. A pesquisa é considerada a técnica de coleta de dados mais utilizada no campo das ciências sociais.

Foram realizadas entrevista com o Gerente Administrativo Financeiro e o Analista de RH da CDL de Florianópolis. Foram entregues 25 questionários, 23 foram devolvidos preenchidos.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A pesquisa limita-se ao estudo da Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL), especificamente ao departamento Administrativo/Financeiro da instituição, onde se realizou um levantamento de dados, assim como entrevistas

com os empregados que trabalham neste departamento, para que fosse desenvolvido um plano de cargos e salários.

Esta pesquisa foi realizada especificamente para a organização estudada, e o departamento administrativo/financeiro, mas poderá ser estendido aos outros departamentos, assim como servir de modelo para empresas do mesmo ramo desde que adaptados as características e peculiaridades de cada uma, assim como pode também servir de base para novos estudos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do trabalho se dá em quatro capítulos. No primeiro capítulo, contém a introdução, com as considerações iniciais sobre o assunto, assim como o tema a ser estudado e o problema. Identificam-se em seguida os objetivos, tanto o geral, quanto os específicos, a justificativa do trabalho, a metodologia adotada e as limitações da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a referência teórica da pesquisa, descreve conceitos de autores relacionados com o assunto estudado. O capítulo aborda alguns conceitos como o de cargos e de salários, a legislação que fala do assunto, assim como as etapas para a implantação do PCS.

O terceiro capítulo é o que descreve a pesquisa realizada, o levantamento dos dados, pesquisa de salários, resultados das entrevistas com os empregados e a proposta e plano de cargos e salários.

No último capítulo mostra os resultados da proposta da implantação do Plano de Cargos e Salários, com relação ao problema e aos objetivos propostos no início do trabalho e as sugestões para futuros trabalhos.

Após as referências, o apêndice com o questionário aplicado aos colaboradores do departamento administrativo/financeiro da CDL de Florianópolis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa busca elaborar uma proposta de implantação de um plano de cargos e salários (PCS). Para tanto, este capítulo pretende discutir as bases conceituais do processo, com o objetivo de esclarecer as principais características do tema abordado de forma que se tenha um suporte adequado na compreensão do estudo.

Primeiramente foram abordados os conceitos de remuneração estratégica, de cargos e salários, bem como a legislação aplicada a cada um.

2.1 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Com as profundas mudanças globais, as empresas estão inclinadas a buscar novos sistemas de remuneração, com formas modernas de organização do trabalho. Assim, adotam o sistema de remuneração estratégica, que do ponto de vista da equipe de Cooper e Lybrand (1996, p. 40)

é um catalisador para a convergência de energia na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

Existem formas legais que determinam o que compreende a remuneração, pois segundo o artigo 457 da CLT

Compreende-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º Integram o salário, não somente a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

§ 2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagem que não excedam de cinquenta por cento do salário percebido pelo empregado.

§ 3º Considera-se gorjeta não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for

cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados.

As muitas formas de remuneração têm crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para melhorar o vínculo dos empregados com as organizações. Essas formas buscam melhorar o modo de gestão das organizações, a ponto de satisfazer tanto os empregados, quanto os gestores.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2007), as formas de remuneração estratégica são a Remuneração Funcional, o Salário Indireto, Remuneração por Habilidades, por Competências, Previdência Complementar, Participação Acionária, Alternativas Criativas e a Remuneração Variável, onde está incluída a Participação nos Lucros e/ou Resultados.

2.1.1 Remuneração Funcional

Conhecida como remuneração por cargos, a remuneração funcional – fixa – é a forma tradicional utilizada pelas empresas, representando a forma de remuneração mais utilizada (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2007), representa hoje a maior parcela do total das remunerações, é o determinada pela função e ajustada ao mercado.

Segundo Coopers e Lybrand (1996), as empresas continuam utilizando o modelo de remuneração tradicional ou funcional, por ser implantado junto com um plano de cargos e salários (PSC).

2.1.2 Salário Indireto

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), compreende benefícios e outras vantagens oferecidas aos empregados, os quais influenciam na aceitação do emprego. A grande tendência é a flexibilização dos benefícios, que variam de acordo

com o nível hierárquico. Os benefícios são oferecidos como pacotes, onde o empregado é quem escolhe, de acordo com sua necessidade e preferência. O esforço é premiado pela ascensão da carreira, onde cargo mais alto significa tanto salário mais alto, quanto pacote de benefícios maior.

Além disso, algumas empresas se destacam por oferecer vantagens excepcionais. Essas ofertas são essenciais na atração da mão-de-obra, pois para os funcionários as vantagens ou benefícios oferecidos são fatores de decisão para permanência na mesma empresa.

2.1.3 Remuneração por Habilidades

Esse modelo de remuneração é utilizado pelas empresas para remunerar os trabalhadores de nível operacional. Para Marras (2002), o foco dessa forma de remuneração é a capacitação dos empregados, onde quanto maior o nível de habilidade que estes conseguem assimilar na organização, em contrapartida, maior o nível de remuneração recebida. Constitui um sistema que recompensa fundamentalmente os avanços dos trabalhadores, onde para progredir em relação ao salário, o empregado deve demonstrar um desenvolvimento com relação às suas aptidões e da maneira como as aplica na organização.

Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (2007), um sistema de remuneração por habilidades tem por objetivos:

- Remunerar os trabalhadores segundo habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho;
- Alinhar as capacidades dos trabalhadores com as estratégias e necessidades da organização;
- Favorecer o aprendizado contínuo;
- Adequar ao novo contexto organizacional o sistema de remuneração;
- Superar a gestão tradicional que foca hierarquia rígida, buscando uma gestão mais flexível, com foco no indivíduo.

2.1.4 Remuneração por Competências

Esse modelo, segundo Marras (2002) representa uma evolução, comparado com o modelo por habilidades, pois o modelo por habilidades contempla os níveis operacionais, enquanto o modelo por competência, os níveis de liderança.

Para implantar um programa de remuneração por competências, primeiro devem ser identificadas as competências a serem recompensadas. Através da aquisição das competências identificadas inicialmente, os empregados fazem jus a um acréscimo na remuneração, ou seja, onde o funcionário precisa demonstrar sua competência. (GIL, 2001).

2.1.5 Previdência Complementar

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2007), previdência complementar é uma modalidade de pagamento que integra a remuneração estratégica, também conhecida como previdência privada, é reconhecida como alternativa à Previdência Social (INSS). Pode-se dizer que a previdência complementar é um fundo de investimentos de longo prazo, onde quem participa, entrega mensalmente determinada quantia à empresa seguradora. O objetivo, no final do contrato é proporcionar uma complementação da aposentadoria paga pela previdência pública.

No Brasil, até o ano de 1985 existiam praticamente, só planos de benefício definido, sendo que por volta da década de 1990, o plano de contribuição definida começou a ganhar força e passaram a ocorrer substituições dos planos de benefício definido (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2007).

2.1.6 Participação Acionária

Conforme Coopers e Lybrand (1996), este modelo diferencia-se de um programa de participação nos lucros, pois o plano de participação acionária mesmo

vinculada a objetivos de lucratividade da empresa, busca reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e empregado. De forma contrária, o plano de participação nos lucros recompensa o funcionário dependendo do desempenho da empresa em curto prazo.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2007) afirmam que, no Brasil, esta metodologia é mais freqüente entre as multinacionais. Não há, na legislação nacional, uma definição a respeito de critérios que devem ser observados, cabendo à empresa definir suas próprias regras a fim de regulamentar seu plano.

2.1.7 Alternativas Criativas

Utilizada com grande freqüência, apóia no esforço de construir um ambiente de trabalho voltado ao atendimento dos objetivos estratégicos, tendendo a reforçar o comportamento desejado, buscar inovações, reconhecerem o esforço do trabalhador, assim como incentivam o desenvolvimento de uma relação mais forte entre empregado e a empresa. Como modelos de alternativas criativas citam-se os prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento (COOPERS; LYBRAND, 1996).

Existem varias maneiras de reconhecer o desempenho dos empregados, podendo ser esse reconhecimento financeiro ou não. Segundo Coopers e Lybrand (1996), o reconhecimento não financeiro é uma recompensa onde à empresa não precisa desembolsar algum dinheiro, um muito obrigado ou parabéns, fotografia no mural, nota de agradecimento ou mesmo convite para decidir assunto vital da empresa, esse é também uma forma de reconhecimento. O reconhecimento financeiro é um tipo de recompensa que envolve investimento por parte da empresa para com seus empregados, como dia de folga, estágio no exterior, licença remunerada para desenvolvimento de projeto pessoal, jantar, participação em congressos, presente, soma em dinheiro ou mesmo viagens.

2.1.8 Remuneração Variável

Para Coopers e Lybrand (1996, p.82), “as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados”, a primeira baseada em resultados globais da empresa e a segunda em metas e objetivos negociados entre empresa e empregado. A remuneração variável de curto prazo visa atingir resultados em um determinado período de tempo, limitado ao ano fiscal. Podem ser exemplos às comissões, bonificações e a participação nos lucros e/ou resultados.

A remuneração variável de longo prazo é um incentivo relacionado à valorização da empresa e a retenção de profissionais, sendo que podem assumir forma de bônus ou mesmo de participação acionária.

2.2 CONCEITO DE CARGO E SALÁRIO

Dentre os vários tipos de remuneração estratégica descritas, este trabalho foca a remuneração por função, conhecida como funcional que é geralmente utilizado pelas empresas e se baseia no cargo ocupado. Apesar de alguns tipos de remuneração complementar, a funcional na maioria das vezes não deixa de existir.

Para conhecer melhor a remuneração por função deve-se ter em mente os conceitos de cargo e de salário, assim como a importância que tem para a empresa para os empregados, por isso será abordado um pouco sobre cada assunto.

Assim, quando se conceitua cargo, nota-se que “as pessoas então habituadas e até socialmente condicionadas a se apresentarem pelo cargo que ocupam: “Eu sou Chefe de Contabilidade”, “Fulano é Analista de Sistemas” etc. Às vezes, o cargo é substituído por uma forma mais genérica que é a profissão: “Fulano é Contador”, “Cicrano é Engenheiro” etc. Mesmo nesse caso, a pessoa se apresenta ou é apresentada pela sua ocupação que, dentro das organizações, se traduz por cargo” (PASCHOAL 2001, p.4).

Quando se fala em salário, se pensa na quantia que se deve pagar ou receber de terceiros pelo serviço prestado, mas de acordo com Pontes (2002, p.27)

o salário é uma demonstração objetivada quando a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, [...], ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses.

Segundo Pontes (2002), os fatores que satisfazem os empregados são os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho adequado, bom relacionamento com superiores, benefícios sociais e salário. Para a empresa o salário é ao mesmo tempo um custo e um investimento, pois reflete nos custos totais dos produtos ou serviços prestados, mas ao mesmo tempo a empresa está investindo no fator produção, o trabalho, como tentativa de obter um retorno maior.

2.3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA EM CARGOS E SALÁRIOS

Existem legislações que incidem sobre os cargos e o salário, onde se cita a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, a Constituição Federal e as Convenções Coletivas, entre outras. São essas leis que limitam o que as empresas podem ou não fazer, as atitudes que podem tomar e devem ser respeitadas e cumpridas, para que não acarrete em algum problema jurídico.

Examinam-se as principais normas legais que afetam a área:

- *Consolidação das Leis do Trabalho – CLT*

Art.461 – Sendo idêntica à função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá à igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

§ 1º Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos.

§ 2º Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão e obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento.

Os dois parágrafos citados do artigo 461 da CLT, falam sobre o assunto em estudo, dando base legal para implantar o plano de cargos e salários, pois os salários serão definidos de acordo com as funções que o empregado irá desempenhar mesmo estando no mesmo cargo um pode ter mais funções que o outro, e os critérios para promoções estarão definidos previamente.

- *Constituição Federal*

Art. 7º – São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

V – piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI – irredutibilidade de salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

XXVI – reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho.

- *Convenções Coletivas*: segundo Paschoal (2001) são os acordos firmados em sindicatos patronais e de empregados, conforme lhe confere tal força a constituição. Nessas convenções coletivas é firmado muitas vezes um piso salarial, insalubridade e outras condições que interferem diretamente na política salarial da empresa.
- *Política Nacional de Salários*: de acordo com Paschoal (2001), antes da estabilização da moeda vivíamos em uma economia de inflação constante e grande poder de compra, com a perda do poder de compra dos salários, o governo passou a regular os reajustes salariais, tentando corrigir as perdas ocorridas pela inflação. As reposições salariais são negociadas entre os sindicatos patronais e dos empregados. Segundo a Lei 8.542/92 que dispõe sobre a Política Nacional de Salários:

Art. Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, por jornada normal de trabalho, capaz de satisfazer, em qualquer região do País, às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social.

Como os acordos salariais normalmente são firmados entre os sindicatos, o salário mínimo ainda é o governo quem determina.

2.4 FASES DE IMPLANTAÇÃO DO PCS

Para ter implantado um plano de cargos e salários se deve seguir algumas etapas, de acordo com Coopers e Lybrand (1996) são as seguintes: diagnóstico da organização, divulgação, planejamento, levantamento das atividades, descrição de cargos, análise de cargos, avaliação de cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial.

2.4.1 Diagnóstico da Organização

Para Coopers e Lybrand (1996), tem por finalidade levantar todas as informações necessárias para a implantação do plano de cargos e salários (PCS). Conhecendo a fundo como funciona a empresa, sua política de gestão e saber os interesses dos gestores de se ter implantado o plano de cargos e salários (PCS).

2.4.2 Divulgação

Nesta etapa segundo Coopers e Lybrand (1996), é divulgado o plano para os demais níveis da empresa, primeiramente aos cargos de chefia, pois serão envolvidos em algumas fases e na administração final do plano. Divulgam-se a idéia do trabalho que será feito sua importância para a empresa, as etapas e datas. É muito importante ser divulgado aos níveis operacionais, pois serão afetados com o plano, mas devem-se conter as expectativas negativas, como medo de demissões, ou da mesma forma as expectativas positivas, como promoções e aumentos salariais, pois para os empregados operacionais o que mais importa são os resultados pessoais e não os gerenciais.

2.4.3 Planejamento

Desenvolve-se um cronograma que proporcione visão geral do trabalho a ser desenvolvido, que contenha a descrição das atividades e o tempo de duração de cada uma. Segundo Coopers e Lybrand (1996), este cronograma serve para organizar o tempo e o desenvolvimento do trabalho.

2.4.4 Levantamento das Atividades

De acordo com Coopers e Lybrand (1996), esta etapa busca focar o cargo e não o indivíduo, fazendo o levantamento de todas as informações referente às atividades relacionadas aos cargos. Para isso são feitas entrevistas com o ocupante e com o superior hierárquico, observando o trabalho desenvolvido e aplicando questionários.

2.4.5 Descrição de Cargos

Devido à divisão do trabalho e conseqüente especialização funcional, as necessidades básicas de pessoas nas empresas, tanto em quantidade, quanto em qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrição e especificações de cargos. Segundo Paschoal (2001, p. 23)

a forma mais usual de se reunir às informações necessárias sobre os cargos é através da Descrição de Cargos, onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização.

Paschoal (2001), fala que a descrição de cargos constitui-se num relatório escrito onde são estabelecidos, de modo ordenado e seqüencial, os dados de identificação, o resumo das atividades, as tarefas e atribuições detalhadas e os requisitos de cada cargo. O objetivo da descrição dos cargos é determinar os fatos

ou elementos inerentes a um cargo e que o tornam distinto de todos os outros existentes na organização.

De acordo com Paschoal (2001), a boa descrição serve de base para a avaliação do cargo. Desta maneira, o autor apresentou algumas recomendações que devem ser observadas na descrição do cargo que são de grande importância:

1. Procurar descrever de maneira simples, sem formalismo exagerado e, sobretudo sem 'enfeitar'.
2. Usar terminologia apropriada ao nível do cargo. Palavras pomposas em cargo simples podem levar a uma visão distorcida do cargo.
3. Suprimir toda a expressão vaga; ela só ocupa espaço e não contribui para nada.
4. Dizer o necessário e não mais que o necessário. Tudo que puder ser eliminado sem prejudicar a clareza deve ser retirado sem hesitação.
5. A descrição deve dar a impressão de algo completo e concluído. Tudo que é importante para o cargo deve constar.
6. A descrição deve ser específica e circunstanciada para ser entendida por pessoas não familiarizadas com o cargo.
7. Siglas, termos técnicos e termos estrangeiros devem ser evitados, a menos que sejam de domínio público.
8. A especificação dos contatos, complexidades, condições de trabalho e outros aspectos considerados na avaliação do cargo não devem repetir enunciados usados no Manual de Avaliação, sob pena de não esclarecer e ainda induzir os avaliadores.
9. Finalmente, o cargo deve ser visto como um fato organizacional, independente das pessoas.

2.4.5.1 Coleta de Dados

Para Pontes (2002), a coleta dos dados pode ser feita através de entrevistas com o ocupante e seus supervisores, o que oferecerá uma síntese padronizada e clara das tarefas, pois a descrição de cargos detalha o que o ocupante faz sua

abrangência, como faz e por que faz. Assim, a descrição está voltada para o conteúdo dos cargos.

De acordo com Pontes (2002), os métodos de coleta de dados normalmente utilizados são os seguintes:

- *Método da Observação Local*: considerado o método mais eficaz e historicamente o mais antigo, é um “método rudimentar de análise de cargos” (PONTES, 2002, p. 51). Consiste basicamente na observação direta e dinâmica do ocupante em pleno desenvolvimento de seu trabalho. Em geral utiliza-se esse método aos cargos operacionais. Este método tem como vantagens o fato de não existir necessidade de o colaborador paralisar o trabalho, verifica as condições do ambiente de trabalho e como as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo, melhora a compreensão dos objetivos de cada tarefa. Já as desvantagens se dão pelo fato de ser moroso, pois exige muito tempo dos analistas de cargos, as observações devem ser sempre completas para que não venham a surgir dúvidas sobre as tarefas relacionadas aos cargos e passa a ser um método restrito para ser usado quando as tarefas são simples e repetitivas.
- *Método do Questionário*: de acordo com Pontes (2002), o preenchimento de um questionário escrito, no qual constam todas as informações possíveis sobre o cargo, seu conteúdo e suas características são as bases deste método. O questionário deve ser composto por perguntas claras e diretas, facilitando o entendimento do informante para uma resposta que atenda aos objetivos. Tem como vantagem poder atingir simultaneamente um contingente muito grande de informantes, visto que pode ser preenchido por todos os ocupantes de cargos ao mesmo tempo, bem como o fato de ser o método mais econômico. Possui como principal desvantagem a tendência de possuir respostas superficiais e distorcidas, principalmente se for aplicado a cargos de baixo nível onde os ocupantes têm dificuldade de interpretação e de respondê-lo por escrito, obtendo-se respostas incorretas ou incompletas. Caso utilize-se apenas esse método para análise de cargos, dificilmente serão obtidas boas descrições e especificações de cargos.
- *Método da Entrevista*: para Pontes (2002), é o melhor método para a obtenção de dados necessários à análise de cargos. O analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo,

buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, para que se possa eliminar toda e qualquer dúvida ou suspeita que venha a surgir sobre as tarefas e especificações. Possui como principais vantagens possibilitar a descrição e esclarecimentos de quaisquer dúvidas com o ocupante do cargo, além de obterem dados mais confiáveis e poder ser aplicado a cargos de todos os grupos ocupacionais. Em contraposição, possui um custo muito elevado, pois o método da entrevista exige analistas experientes, uma vez que mal conduzida pode levar a reações negativas por parte do pessoal, além de induzir a uma confusão entre opiniões e fatos.

- *Método Combinado*: Baseia-se na utilização combinada dos outros métodos de análise existentes. Segundo Pontes (2002), decide-se por estas combinações, considerando-se particularidades de cada empresa, como o tempo, os objetivos da análise, a descrição de cargos, a quantidade e qualidade de pessoas disponíveis para esta tarefa entre outras. Ameniza as desvantagens de cada método.

2.4.6 Análise de Cargos

Segundo Chiavenato (1992), a análise de cargos pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado. Para conhecer o conteúdo e especificações dos cargos, e para analisar os recursos humanos neles aplicados, é preciso descrever e analisar os cargos, sem a preocupação de modificar os procedimentos existentes, mas sim conhecer para retratá-los fielmente.

Geralmente, a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo (CHIAVENATO, 1989, p.52):

- *Requisitos mentais*: exigências dos cargos quanto às características intelectuais do ocupante.
- *Requisitos físicos*: exigências dos cargos quanto às características físicas do ocupante.

- *Responsabilidades envolvidas*: exigências dos cargos quanto àquilo que o ocupante deve responder.
- *Condições de trabalho*: são as condições físicas sob as quais o ocupante desempenha o cargo.

Pode-se dividir a análise de cargos em duas fases, conforme Quadro 1:

COLETA DE DADOS	Escolha da técnica de coleta de dados Coleta de dados
DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS	Junção das funções da mesma natureza e especificação para formação de cargos Redação da descrição dos cargos Redação da especificação dos cargos Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização Catálogo de cargos

Quadro 1: Fases da análise de cargos

Fonte: PONTES (2002, p. 6)

2.4.7 Avaliação de Cargos

Para atribuir salários adequados aos cargos, à empresa precisa definir qual o grau de importância de cada cargo em relação ao outro. Para que isso seja possível é necessário ter uma análise dos cargos, segundo Chiavenato (1989, p. 38)

é um meio de determinar-se o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização. No sentido estrito, a avaliação de cargos, procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocados em uma base comparativa a fim de permitir uma distribuição equitativa dos salários dentro de uma organização, para neutralizar qualquer arbitrariedade.

Antes de avaliar é necessário obter informações a respeito dos cargos, por que a avaliação de cargos enfatiza o conteúdo do cargo e não as características das

peças que o ocupam, assim como, quais informações são necessárias conforme Figura 1:

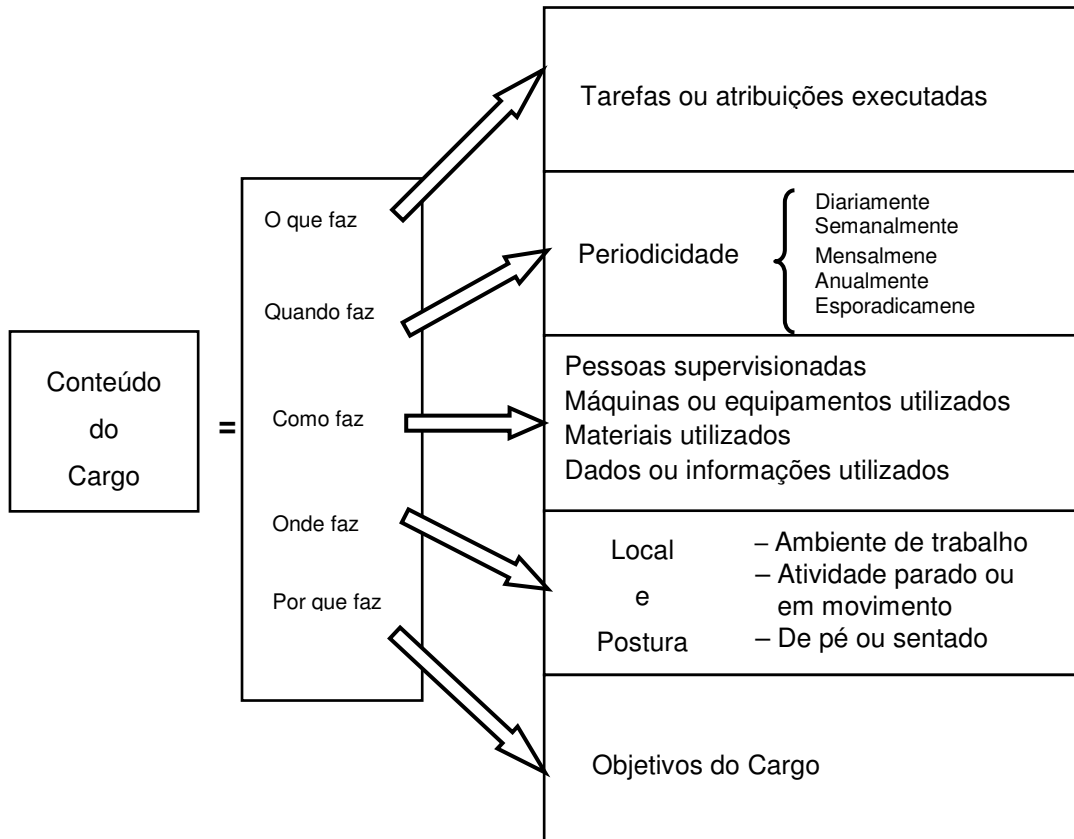


Figura 1: A análise do cargo e suas informações à avaliação do cargo
 Fonte: CHIAVENATO (1989. p. 39).

2.4.7.1 Métodos de Avaliação de Cargos

De acordo com Pontes (2002), para proceder com a avaliação dos cargos a empresa precisa escolher o método correto a ser utilizado, para isso é necessário levar em conta o tamanho da empresa, o número e a natureza dos cargos, o nível de organização da empresa e as expectativas dos gestores. Os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em dois grandes grupos, não quantitativos e quantitativos.

Os métodos não quantitativos permitem uma rápida elaboração e fácil aplicação, mas segundo Pontes (2002), não garantem um resultado de boa

qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Os métodos não quantitativos são escalonamento e graus predeterminados, e os quantitativos são o de comparação de fatores e por pontos.

2.4.7.1.1 Escalonamento

É o sistema mais simples de avaliação de cargos e “são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidades e/ou requisitos” (PONTES, 2002, p. 163). A avaliação é feita de uma forma global, normalmente se baseia nos salários que o ocupante recebe atualmente. Podem ser obtidas duas formas de escalonar os cargos, uma pelo método simples, onde os cargos são inicialmente analisados e descritos, em seguida o comitê de avaliação determina os cargos-chave, e chegam juntos a um acordo sobre a relativa importância de cada cargo dentro da empresa, contidas no Quadro 2.

ESCALONAMENTO (graus)	ESCALONAMENTO			
	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Consenso entre os Avaliadores
1	Motosserista- Rapelista	Motorista	Motosserista- Rapelista	Motosserista- Rapelista
2	Motorista	Motosserista- Rapelista	Carpinteiro	Motorista
3	Carpinteiro	Carpinteiro	Motorista	Carpinteiro
4	Mecânico- Ajustador	Mecânico- Ajustador	Mecânico- Ajustador	Mecânico- Ajustador
5	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife	Almoxarife

Quadro 2: Escalonamento obtido pelos membros do comitê de avaliação

Fonte: PONTES (2002, p. 164).

Outra forma de avaliar e pelo método de comparação binária, que segundo Pontes (2002), são comparados aos pares, resultando em uma hierarquização. Para facilitar, os avaliadores utilizam uma tabela de dupla entrada onde os cargos são colocados em uma matriz quadrada, não se utilizando as células das diagonais, onde os cargos das linhas e colunas são os mesmos, não precisando ser

comparados. Os cargos em avaliação serão sempre os da linha horizontal, conforme Quadro 3:

LINHAS	COLUNAS						ESCALONAMENTO
	ALMOXARIFE	MOTORISTA	CARPINTEIRO	MOTOSSERISTA- RAPELISTA	MECÂNICO	ADICIONAR 1	
ALMOXARIFE	X					1	
MOTORISTA		X				1	
CARPINTEIRO			X			1	
MOTOSSERISTA-RAPELISTA				X		1	
MECÂNICO					X	1	

Quadro 3: Tabela de dupla entrada para avaliação dos cargos através de comparação binária
Fonte: PONTES (2002, p. 165).

Para Pontes (2002), ao comparar os cargos da linha vertical, utilize o sinal (+) quando julgá-los mais importantes (valor relativo) e o sinal de (-) quando forem menos importantes. Ao concluir a avaliação some o 1, resultando no escalonamento do grau, e anote o total na coluna específica. Classifique os cargos avaliados em ordem crescente de importância. O que tiver o maior total de + (classifica-se em 1 e assim por diante).

2.4.7.1.2 Graus Predeterminados

O método de avaliação por graus predeterminados “é basicamente uma operação do escalonamento no sentido de que proporciona uma estrutura de cargos dispostos em categorias coletivas” (CHIAVENATO, 1989, p. 46). É o método de escalonamento aperfeiçoado, sendo mais objetivo que o método do escalonamento, mas mostra uma visão global, não mostrando as reais diferenças entre os cargos, resultando em uma avaliação imprecisa. Para Chiavenato (1989), os graus são definidos levando em conta as especificações e atividades relacionadas a cada

cargo. Após definidos os graus, um comitê avalia e gradua o empregado de acordo com as atividades que ele realiza. Temos um exemplo no Quadro 4:

Grau 1	Grau 3
Tarefas padronizadas e que exigem técnicas elementares.	Tarefas especializadas, que exigem conhecimentos detalhados.
A supervisão recebida é direta e as tarefas são revisadas em detalhes.	O ocupante do cargo toma decisões dentre alternativas conhecidas.

Quadro 4: Graus Predeterminados

Fonte: Adaptado de Pontes (2002).

Normalmente são utilizados de cinco a dez graus em cada plano. Utiliza-se uma tabela graduada onde é definida para cada nível a complexidade das atividades desenvolvidas pelo cargo e em seguida os cargos são graduados.

2.4.7.1.3 Comparação de Fatores

De acordo com Chiavenato (1989) e Pontes (2002), o método de comparação de fatores foi desenvolvido por Eugene Benge, que originalmente escolheu cinco fatores que serviriam para a avaliação dos cargos: requisitos mentais, habilidades requeridas, esforço físico, condições de trabalho e responsabilidades.

No método de comparação por fatores de acordo com Chiavenato (1989), seleciona-se o cargo chave, assim como nos outros métodos já descritos, depois são escolhidos os fatores de avaliação, é feito o escalonamento dos cargos chaves, dividem-se o salário dos cargos chaves pelos fatores e por fim é elaborada a matriz para avaliação dos demais cargos, como temos no Quadro 5. Têm-se como salários médios do mercado para os cargos em análise são:

CARGO:	(Média)
Almoxarife	7.000,00
Carpinteiro	5.000,00
Motosserrista-Rapelista	3.000,00

CARGO	ESCALONAMENTO				
	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	RESPONS. POR ERROS	ESFORÇO FÍSICO	CONDIÇÕES DE TRABALHO
Almoxarife	3	3	3	1	1
Carpinteiro	2	2	2	2	2
Motosserista-Rapelista	1	1	1	3	3

Quadro 5: Escalonamento dos cargos pelos fatores

Fonte: PONTES (2002, p. 208).

A comissão distribuiu os valores obtidos através da utilização de avaliações e salários de mercado, conforme a importância de cada fator em cada um dos cargos, conforme o Quadro 6:

CARGOS	Instrução	Experiência	Respons. p/ erros	Esforço Físico	Cond. de Trabalho	Salário do Cargo
Almoxarife	2250	1750	1600	1000	350	6950
Carpinteiro	750	1000	1350	1000	900	5000
Motosserista-Rapelista	150	350	350	900	1500	3250

Quadro 6: Parcelamento dos salários pelos fatores

Fonte: PONTES (2002, p. 209).

Como se pode observar no quadro 6, a soma total dos valores dos cargos avaliados equivale a 100% dos salários desses mesmos cargos. A distribuição pode ser feita em percentual também ao invés de unidades monetária.

2.4.7.1.4 Por Pontos

Este é o método mais utilizado pelas empresas por ser o mais atualizado e aperfeiçoado, ainda “é o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores” (PONTES, 2002, p. 183).

Para Pontes (1989), as etapas do processo de avaliação por pontos são:

- *Seleção dos cargos-chave*: é muito importante fazer a seleção correta dos cargos-chave, utiliza-se uma amostra de trinta a cinquenta cargos, desde os mais simples até os mais complexos.
- *Seleção dos fatores de avaliação*: são avaliados os fatores comuns à maioria dos cargos e que ao mesmo tempo possam demonstrar as peculiaridades de cada um. Alguns fatores são incluídos obrigatoriamente na maioria dos planos como instrução, experiência e iniciativa, sendo comum à maioria dos cargos, mas com diferentes graus de exigência. Deve-se observar na hora de avaliar os cargos dos níveis operacionais, administrativos e gerenciais, pois a natureza desses cargos é diferente e por isso é necessário escolher os fatores adequados a cada nível a fim de avaliá-los em questão de igualdade.
- *Graduação dos fatores de avaliação*: “a graduação determina a extensão da mensuração do fator e é necessária para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo no plano” (PONTES, 2002, p.184).

Hierarquizam-se os cargos para determinar o de cada um, depois os cargos são agrupados de acordo com sua similaridade. Em cada fator, o total do agrupamento fornecerá a descrição do grau, como exemplo tem o Quadro 7, onde foram escalonados os cargos-chave.

PARTE A ESCALONAMENTO DOS CARGOS-CHAVE NO FATOR EXPERIÊNCIA		PARTE B DEFINIÇÃO E GRADUAÇÃO DO FATOR EXPERIÊNCIA	
ESCALONAMENTO	CARGO/EXPERIÊNCIA EXIGIDA PARA O CARGO	GRAU	DESCRIÇÃO
6	Auditor Sênior (6 anos)	F	Acima de 5 anos
5	Auditor pleno (4 anos) Técnico de contabilidade sênior (4 anos)	E	De 3 a 5 anos
4	Comprador (2 anos) Técnico de contabilidade (2 anos) Analista de cargos pleno (2anos)	D	De 1 a 3 anos
3	Analista de cargos Junior (1 ano)	C	De 6 meses a 1 ano
2	Auxiliar de pessoal (6 meses) Auxiliar de contabilidade (6 meses)	B	De 3 meses a 6 meses
1	Datilógrafo (3 meses) Contínuo (3 meses)	A	Até 3 meses

Quadro 7: Exemplo para a definição e graduação de um fator de avaliação

Fonte: PONTES (2002, p. 185).

Os fatores são graduados e cada grau corresponde a um número de pontos, que são derivados da análise de regressão múltipla, esses fatores ajudarão a mensurar os cargos, pois serão atribuídos a estes cargos, pontos, através da avaliação do manual de avaliação. Esse manual é uma espécie de dicionário ou padrão para comparação entre os graus de cada fator e seus respectivos valores em pontos. No quadro 8 tem-se um exemplo.

2. EXPERIÊNCIA		
Esse fator especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
A	Até 3 meses	23
B	De 3 meses a 6 meses	51
C	De 6 meses a 12 meses	78
D	De 1 ano a 3 anos	106
E	De 4 anos a 6 anos	133
F	Acima de 6 anos	161

Quadro 8: Exemplo de manual de avaliação de cargos operacionais (incluindo líderes)

Fonte: PONTES (2002, p. 187).

- *Avaliação dos cargos-chave*: quando o manual está definido o comitê pode avaliar os cargos, analisando todos os cargos no primeiro fator e assim sucessivamente, comparando-os fator por fator.
- *Ponderação dos fatores de avaliação*: “a ponderação nada mais é do que se dar a cada um dos fatores de avaliação o seu peso relativo nas comparações entre os cargos” (CHIAVENATO, 1989, p.53). Normalmente é utilizado o peso percentual equivalente a cada fator na avaliação de cargos.
- *Avaliação dos demais cargos do plano*: após fazer a avaliação dos cargos-chave, serão avaliados os demais cargos pertencentes ao plano.

O Quadro 9 demonstra, segundo Pontes (2002), os pontos obtidos em cada fator de avaliação. Estes pontos são dispostos em uma tabela a fim de apurar qual o mínimo de pontos do fator e o máximo de pontos, estes pontos são somados e este total será utilizado na estrutura salarial que será montada.

	Mínimo de Pontos do Fator	GRAUS DO FATOR							Máximo de Pontos do Fator
		A	B	C	D	E	F	G	
Instrução	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Experiência	20	20	33	47	60	73	87	100	100
Iniciativa	15	15	30	45	60	75	///	///	75
Responsabilidade p/ erros	10	10	23	37	50	///	///	///	50
Responsabilidade p/ supervisão exercida	8	08	19	29	40	///	///	///	40
Responsabilidade p/ dados confidenciais	6	06	14	22	30	///	///	///	30
Responsabilidade p/ contatos	8	08	19	29	40	///	///	///	40
Responsabilidade p/ valores	8	08	16	24	32	40	///	///	40
Esforço menta/visual	5	05	15	25	///	///	///	///	25

Quadro 9: Pontos dos graus dos fatores no manual de avaliação de cargos administrativos
 Fonte: PONTES (2002, p. 151).

2.4.8 Pesquisa Salarial

Para que a empresa possa se decidir pela melhor política salarial a ser usada na empresa é de fundamental importância que tenha conhecimento de como o mercado se comporta a respeito desse assunto. Saber como seus salários estão em relação àqueles praticados no mercado, pode-se obter tais informações com maior facilidade através de uma pesquisa salarial.

Do ponto de vista de Pontes (2002, p. 235)

Pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a relação do mercado com a política salarial imposta pelo governo.

O processo básico de realização de uma pesquisa completa segundo Paschoal (2001), envolve as seguintes etapas:

1. *Seleção dos cargos a pesquisar:* como não é possível pesquisar todos os cargos da organização, pelo fato de alguns não existirem no mercado ou pelas empresas pesquisadas não colaborarem quando o volume da pesquisa é muito grande, torna-se necessária a escolha de quais cargos serão pesquisados.
2. *Seleção das organizações participantes:* devem ser escolhidas empresas para a pesquisa do mesmo ramo e porte semelhante à empresa pesquisadora. Quando não existirem empresas do mesmo porte na região, busca-se escolher os cargos mais universais a serem pesquisados.
3. *Contatos com as organizações para fazer o convite:* as empresas contatadas normalmente procuram saber antes de dar à resposta, qual a abrangência da pesquisa, as empresas convidadas, o período das visitas, a quantidade de cargos, por isso se faz necessário ter as decisões tomadas antes de contatar a empresa a ser pesquisada.
4. *Preparação do caderno de coletas:* elabora-se um caderno contendo basicamente instruções de resposta, rol de cargos e das organizações, planilha para fornecer informações gerais e benefícios, planilhas de informações sobre os cargos pesquisados com sua descrição e seus requisitos e campo para as informações salariais.
5. *Visita às organizações:* deve haver a visita às empresas, mesmo que seja somente para entregar o caderno de coleta de dados e dar as instruções de preenchimento. Se for possível acompanhar a coleta de dados, isso seria o ideal a ser feito.
6. *Análise dos dados coletados:* devem ser analisados os dados com o propósito de detectar possíveis erros, verificar os títulos dos cargos informados, devendo contatar o informante se existir alguma dúvida.
7. *Tabulação dos dados:* nessa etapa se organiza os dados coletados, excluindo os cargos que não for usar e realizando os cálculos estatísticos.
8. *Elaboração do relatório com os resultados:* elabora-se um relatório que será entregue a direção da empresa pesquisadora, contendo os esclarecimentos sobre o trabalho e os resultados obtidos.
9. *Fornecimento dos resultados aos participantes:* normalmente são fornecidos em todas as empresas participante da pesquisa os resultados, de forma

personalizada, contendo carta de agradecimento e comprometimento de sigilo absoluto.

Depois de concluída a pesquisa, procede-se a análise dos salários em relação ao mercado, corrigindo defasagens mostradas pela pesquisa em alguns cargos ou partir para uma análise estrutural analisando a empresa globalmente.

2.4.9 Estrutura Salarial

Realizada a pesquisa salarial e a avaliação de cargos chega-se à fase de elaborar a estrutura salarial, que “é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação” (PONTES, 2002, p. 272).

Utiliza-se normalmente como referência para elaboração da estrutura salarial a curva de mercado, mas para isso é necessário analisar a situação da empresa em relação a esse mercado. Se a empresa estiver adotando salários mais altos, poderá utilizar como referência a curva obtida através do processo de ajustamento das variáveis analisadas, ou seja, entre os salários aplicados pela empresa e pelo mercado. Para Pontes (2002), existem alguns termos usados na estrutura salarial, como:

- *Grau*: resulta da junção de cargos iguais e que terão o mesmo tratamento salarial.
- *Salário máximo do grau*: caracteriza o maior salário do grau ou da faixa salarial.
- *Salário mínimo do grau*: caracteriza o menor salário do grau ou da faixa salarial.
- *Salário médio do grau*: é a média obtida entre o salário máximo e mínimo, caracteriza o valor da curva de referencia no grau.
- *Amplitude da faixa*: diferença percentual entre o salário máximo e mínimo do grau.
- *Faixa salarial do grau*: amplitude da correção monetária entre o salário máximo e mínimo do grau.
- *Classes salariais*: passos para a progressão salarial do colaborador, no grau.

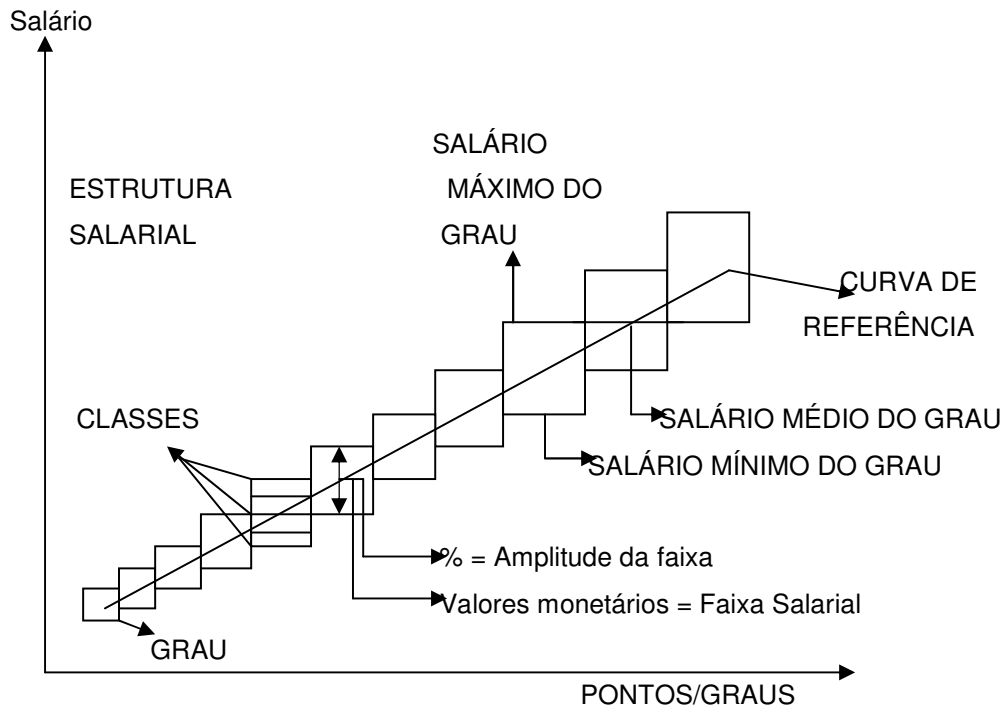


Gráfico 1: Representação gráfica dos termos colaboradores na estrutura salarial

Fonte: PONTES (2002, p. 273).

2.4.10 Política Salarial

Para que a administração dos cargos e salários seja coerente é necessário estabelecer a política salarial da empresa, que segundo Chiavenato (1989), é um conjunto de princípios e diretrizes que demonstra o que a empresa definiu a respeito da remuneração de seus empregados. Assim, todas as medidas tomadas a respeito de remuneração devem ser orientadas por essas normas.

Para chegar a ter uma política salarial desenvolvida passou-se por várias etapas, como mostra a figura 2:

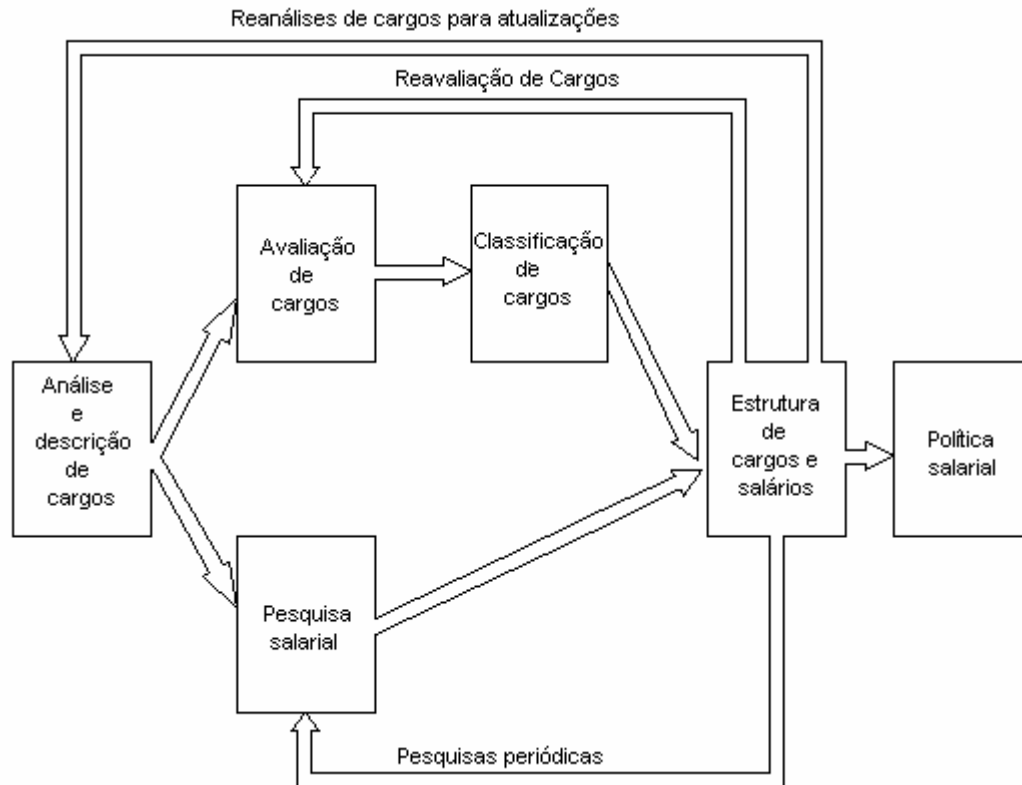


Figura 1: Avaliação e reavaliação de cargos

Fonte: CHIAVENATO (1989, p. 55).

Do ponto de vista de Pontes (2002), a política salarial deve ter como conteúdo, além da estrutura salarial, alguns itens como salário de admissão, reajustes salariais, promoções do tipo vertical e horizontal e reclassificação de cargo.

2.4.10.1 Salário de Admissão

O primeiro ponto a ser determinado na política salarial, segundo Pontes (1989), é o salário de admissão, onde todo colaborador deve ser admitido preferencialmente com o salário no início da faixa salarial estabelecida para seu cargo. O salário de admissão pode ser estabelecido acima do limite, em razão ao grau de especialização do colaborador, mas normalmente as empresas estabelecem que o mínimo salário fique em torno 10% abaixo da faixa salarial, pelo menos no

período de experiência, depois é aumentado para o mínimo da faixa, isso sempre respeitando o piso da categoria.

2.4.10.2 Reajustes Salariais

Para Pontes (1989), são os aumentos dados em face de alteração na conjuntura do país, obedecendo aos índices publicados pelo governo. A empresa não precisa necessariamente aplicar os índices divulgados pelos sindicatos, se optar conceder um reajuste maior ela poderá. O reajuste será aplicado sobre todos os aumentos individuais, sem desconto. No caso da empresa ter antecipado o reajuste, espontaneamente, ela poderá, na época que o sindicato divulgar o índice de reajuste, compensar o percentual já concedido.

2.4.10.3 Promoção Vertical

A promoção vertical acontece, de acordo com Pontes (1989), quando o colaborador passar a ocupar um cargo classificado em grau superior ao que ele ocupa. Isso acontece quando novas habilidades são adquiridas, resultando na ocupação de um novo cargo. Normalmente esse tipo de promoção é decorrente da necessidade de preenchimento de uma vaga na empresa. Quando acontece uma alteração de cargo, segundo a convenção coletiva da categoria, o empregado não pode voltar ao cargo anterior não for estabelecido anteriormente, pois não pode haver ônus para o empregado.

2.4.10.4 Promoção Horizontal

Para Pontes (1989), esse tipo de promoção acontece quando o colaborador que apresenta desempenho que o destaque significativamente dos demais

ocupantes do mesmo cargo, ocasionando uma alteração do salário e não da função. Podem ser concedidos em qualquer mês do ano, mas um empregado só pode receber nova promoção horizontal após período mínimo de um ano.

2.4.10.5 Reclassificação de Cargo

Ocorre reclassificação quando, de acordo com Pontes (1989), o cargo recebe atribuições adicionais, mais complexas e de maior responsabilidade do seu ocupante, que exigem conhecimento além do que as atribuições atuais. Esse tipo de mudança acontece quando o comitê reavalia os cargos existentes.

3 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado na CDL de Florianópolis, no departamento administrativo/financeiro, referente à proposta de implantação de um plano de cargos e salários. Inicia-se o capítulo caracterizando a organização, que é o foco da pesquisa. Após, apresenta-se o estudo de caso na instituição e como se deu o desenvolvimento do trabalho.

3.1 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

A CDL de Florianópolis é uma organização não governamental, com 47 anos, sem fins lucrativos e sem filiação político-partidária, dedicada a defender os interesses dos empresários lojistas.

Zelando pelos interesses do varejo através de associativismo, a CDL de Florianópolis oferece informações cadastrais que apóiam decisões de crédito e de negócios, além de outros produtos e serviços que fortalecem o comércio local. Os serviços da CDL também preservam os interesses da população como um todo, valorizando o consumidor que honra seus débitos e fortalecendo o comércio para o desenvolvimento e criação de riqueza e bem-estar para toda a sociedade.

- *Visão*: ser até 2010, referência em serviços e soluções para os associados.
- *Missão*: interação com os associados e agentes da sociedade, na busca permanente do desenvolvimento sustentável com Responsabilidade Social.
- *Valores*: agilidade, amizade, criatividade, disponibilidade, integridade, otimismo, parceria, qualidade, responsabilidade, satisfação e solidariedade.

A CDL de Florianópolis oferece alguns serviços para seus associados, entre eles destacamos os seguintes:

- *Prevident*: um plano de tratamento odontológico, saúde e qualidade de vida para seus dependentes além de ser prático.
- *Cartão CDL*: possibilita aos seus clientes agilidade e facilidade no ato de suas compras, como formas de pagamento e taxas de juros mais baixas.
- *Cursos e Eventos*: a CDL está sempre atenta a inovações, a novos conhecimentos e aprimoramento em seu método de trabalho. A empresa

oferece aos seus associados diversos cursos e palestras, com o objetivo de capacitar e desenvolver empresários e colaboradores dos setores do varejo e serviços. Contando com as parcerias do SEBRAE, SENAC e renomados consultores independentes.

O organograma da empresa apresenta-se na Figura 2, onde se encontram descritos todos os departamentos da empresa, em detalhe o departamento administrativo/financeiro da CDL de Florianópolis:

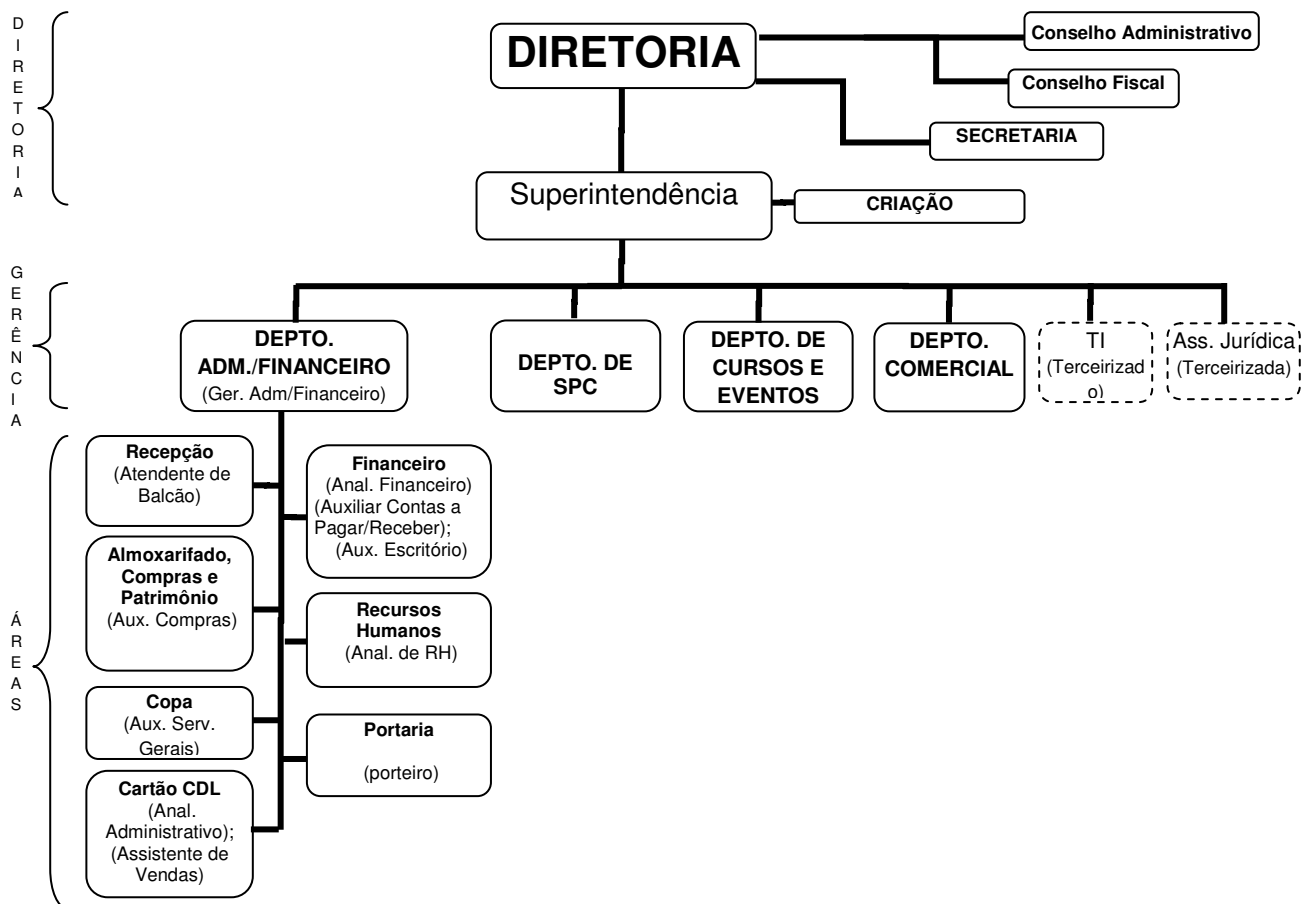


Figura 2: Organograma da CDL de Florianópolis
Fonte: Adaptado do organograma da empresa pela autora

3.2 DIVULGAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A primeira etapa de divulgação envolveu os gestores que aceitaram a idéia de se ter implantado um PCS e propuseram uma parceria com o intuito de ter realizado

este projeto até o final de 2008. Foram levantados os objetivos que a empresa teria com a implantação do PCS e como seria desenvolvido.

A empresa tinha seus cargos definidos, mas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores não estavam descritas, assim os colaboradores desempenhavam suas funções e até funções que não relacionadas ao seu cargo. Com o PCS estas atividades serão relacionadas a cada cargo, tendo descritas as funções e sua relação com os cargos.

A divulgação do início da primeira etapa PCS aos colaboradores foi feita através de uma reunião realizada na sede da empresa, onde compareceram todos os colaboradores do departamento administrativo/financeiro, para conhecimento de como seria o projeto de implantação. Foram tiradas dúvidas de todos que se manifestaram e os gestores se puseram à disposição para qualquer esclarecimento que viesse a surgir posteriormente.

3.3 PLANEJAMENTO

Para proceder com os trabalhos foi realizado um planejamento de como seria a distribuição das tarefas ao longo do período, conforme descrito no quadro 10:

	1a Quin Mai	2a Quin Mai	1a Quin Jun	2a Quin Jun	1a Quin Jul	2a Quin Jul	1a Quin Ago	2a Quin Ago	1a Quin Set	2a Quin Set	1a Quin Out	2a Quin Out
Aprovação pelo Cliente	X											
Conhecimento da Empresa		X										
Coleta dos Dados			X	X								
Descrição dos Cargos				X	X	X						
Tabulação dos Dados						X	X	X	X			
Escolha do Método de Avaliação									X			
Avaliação dos Cargos										X	X	
Pesquisa Salarial											X	X
Estrutura Salarial												X
Aprovação do PCS												X

Quadro 10: Planejamento das tarefas

Fonte: a autora

Definido o cronograma a ser seguido, partiu-se para a coleta dos dados e desenvolvimento do trabalho para implantação do PCS no departamento administrativo/financeiro da CDL de Florianópolis.

3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS

O quadro 11 mostra uma lista dos cargos constantes no setor administrativo/financeiro da empresa estudada e que serão descritos posteriormente, conforme figura 2.

Cargos
Auxiliar de Escritório
Auxiliar de Serviços Gerais
Porteiro
Analista Administrativo
Assistente de Vendas
Analista Financeiro
Auxiliar de Compras
Gerente Administrativo/Financeiro
Analista de RH
Atendente de Balcão
Auxiliar de Contas a Pagar/Receber

Quadro 11: Relação de Cargos da Área Administrativa/Financeira da CDL
Fonte: a autora

3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados deu-se na forma de aplicação de um questionário aos colaboradores do departamento administrativo/financeiro da CDL de Florianópolis. Foi realizada também entrevista com o diretor financeiro e de RH da CDL de Florianópolis a fim de conhecer a empresa e seu funcionamento.

3.4.1.1 Questionário

O questionário, conforme apêndice A, foi aplicado aos colaboradores do departamento administrativo e financeiro da CDL de Florianópolis/SC, onde foram feitas perguntas a respeito das funções desenvolvidas, responsabilidades entre outras informações importantes para o desenvolvimento do trabalho.

3.4.1.2 Entrevista Com os Diretores

Nesta entrevista buscou-se conhecer mais sobre a empresa pesquisada, suas rotinas e procedimentos, bem como os setores em que era dividida. Foram entrevistados o Gerente Administrativo/Financeiro e o responsável pelo RH, onde foi feito levantamento de dados importantes para o progresso da pesquisa e que são utilizados no desenvolvimento deste trabalho, assim como os dados obtidos através do questionário. Foi solicitado também o apoio na divulgação do início do PCS para legitimar o processo e colaborar no processo de confiança entre as partes, pesquisadora e colaboradores.

Após a aplicação dos métodos anteriormente descritos, foi possível identificar atividades desenvolvidas no setor administrativo e financeiro da organização, bem como a descrição detalhada dos cargos, tanto do ponto de vista dos funcionários quanto do ponto de vista dos proprietários da empresa.

As atividades desenvolvidas no setor administrativo/financeiro da empresa estudada seguem discriminadas abaixo:

- Elaborar e implementar o planejamento nas áreas, administrativa e financeira;
- Coordenar a implementação e execução das ações, facilitando a integração entre as demais áreas da empresa, otimizando esforços par realização das tarefas;
- Implementar controle financeiro e orçamentário, considerando as áreas pré-estabelecidas no organograma;
- Supervisionar e orientar as atividades da área financeira, assegurando maior controle sobre a movimentação financeira da empresa;

- Elaborar planejamento econômico-financeiro e orçamentário da empresa, fazendo o devido controle na sua execução, visando obter resultados de curto, médio e longo prazo;
- Orientar na execução dos relatórios econômico-financeiros, controle do ativo imobilizado, assegurando a clareza e confiança nas informações contábeis, as quais darão suporte às decisões gerenciais;
- Supervisionar as atividades da contabilidade em geral, assegurando a confiança nos relatórios econômico-financeiros da empresa;
- Supervisionar e desenvolver atividades da área de RH, assegurando que as normas da empresa e a legislação vigente sejam cumpridas;
- Supervisionar e desenvolver atividades de contas a pagar e a receber, verificando se os pagamentos e recebimentos estão dentro dos prazos e normas da empresa;
- Analisar contratos firmados com terceiros, do ponto de vista fiscal, tributário e financeiro;
- Acompanhar as negociações com sindicatos de empregados, visando à celebração de acordos coletivos de trabalho;
- Orientar e desenvolver políticas de RH, viabilizando Planos de Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento;
- Supervisionar e acompanhar processo de compras.

A seguir os cargos foram descritos de forma sumária e detalhada. Seguida da descrição, a análise das responsabilidades de cada um deles, por erro, por dados confidenciais e por valores.

CARGO: AUXILIAR DE ESCRITÓRIO

Descrição Sumária:

- Classificação e arquivamento de documentos, apoio na área financeira preparando planilhas de controle e executa serviços gerais de escritório.
- Responsável por organizar reuniões, campanhas e eventos, assim como outras atividades de escritório.

Descrição Detalhada:**Nível I**

- Atualiza o arquivo de contas a receber;
- Fazer o lançamento de notas fiscais no sistema financeiro;
- Fazer os pagamentos de contas da CDL no banco;
- Contatar empresas externas quando necessário;
- Realizar serviços gerais de escritório;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Nível II

- Verificar agenda de e-mail;
- Organizar e divulgar reuniões, campanhas e eventos, bem como redigir as atas destas reuniões;
- Solicitar material de expediente;
- Arquivar documentos;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino médio completo.

Conhecimentos:

Conhecimentos de rotina de escritório (secretariado), conhecimentos das atividades de telefonista e recepcionista, informática básica.

Experiência:

01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem afetar toda a organização implicando em prejuízos financeiros e comprometendo a imagem da empresa.

Responsabilidades por dados confidenciais:

Tem acesso a dados financeiros, por isso tem responsabilidade por dados confidenciais.

Responsabilidade por valores:

Por ser o responsável pelos pagamentos das contas da CDL no banco, manipula valores, sendo estes controlados pelo seu supervisor.

CARGO: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS**Descrição Sumária:**

- Responsável pela conservar a limpeza e higiene, organização e boa aparência da CDL.

Descrição Detalhada:

- Limpeza das salas, banheiros e corredores, diariamente;
- Fazer limpeza dos móveis da CDL;
- Recolher o lixo das salas, banheiros e garagem, diariamente;
- Lavar e enxugar a louça após algum evento realizado;
- Fazer limpeza da garagem e áreas externas do prédio, quinzenalmente;
- Fazer limpeza das vidraças internas, mensalmente;
- Fazer café para a empresa, esporadicamente, em substituição à copeira;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino fundamental completo.

Conhecimentos:

Não requer outros conhecimentos.

Experiência:

06 meses.

Complexidade/Iniciativa:

Serviços simples e rotineiros.

Responsabilidade por erros:

Apresenta nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros, tendo precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

Responsabilidades por dados confidenciais:

Não tem acesso.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores.

CARGO: PORTEIRO**Descrição Sumária:**

- Zela pela guarda do patrimônio, inspecionando suas dependências, para evitar incêndios, roubos, entrada de pessoas estranhas, orientando, identificando e encaminhando estas pessoas aos lugares desejados.

Descrição Detalhada:

- Recepcionar associados, fornecedores e empresários, disponibilizando as informações necessárias;
- Verifica o desligamento de lâmpadas e aparelhos e condicionadores de ar que estiverem ligados desnecessariamente;
- Trancar o prédio e ligar o alarme diariamente;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino fundamental completo.

Conhecimentos:

Não requer outros conhecimentos.

Experiência:

01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras envolvendo a orientação do supervisor imediato.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem causar danos aos equipamentos. O desempenho das responsabilidades exige um mínimo de atenção e cautela e requer precaução para evitar danos aos equipamentos.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona acesso sobre dados e informações confidenciais, sendo necessária discrição.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores.

CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO**Descrição Sumária:**

- Dar suporte administrativo, assessorar a gerência na realização de eventos e elaboração de relatórios diversos.

Descrição Detalhada:

- Verificar agenda de e-mail, informando a todos se estiver algo agendado;
- Organizar e manter registros das agendas dos diretores, dispondo horários de reuniões, formular e encaminhar ofícios;
- Apoiar e divulgar reuniões e plenárias à diretoria e associados convidados;
- Elaborar e redigir atas em reuniões e apoiar operacionalmente nos eventos;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Triagem de correspondência, encaminhando aos diretores correspondentes;
- Organizar e manter arquivo de documentos e contratos com facilidade de consulta internamente e aos diretores;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;

- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações

Instrução:

Ensino médio ou técnico em administração ou secretariado.

Conhecimentos:

Conhecimento na área administrativa e conhecimentos básicos de informática.

Experiência:

06 meses a 01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras, sendo supervisionada pelo seu superior.

Responsabilidade por erros:

Erros podem acarretar embaraços, pois gera dados relacionados à contabilidade.

Responsabilidades por dados confidenciais:

Tem acesso a dados confidenciais requerendo discrição e integridade.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores.

CARGO: ASSISTENTE DE VENDAS

Descrição Sumária:

- Responsável por manter contato e comercializar serviços/ produtos da organização.

Descrição Detalhada:

- Manter contato e elaborar relatórios das visitas e adesões;
- Apresentar os serviços que a CDL oferece;
- Negociar e fechar venda de serviços/ produtos;
- Encaminhar documentos para análise da acessória jurídica;
- Encaminhar os dados de novos associados para cadastro;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;

- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino médio completo.

Conhecimentos:

Conhecimento em técnicas de vendas e informática básica.

Experiência:

02 anos.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas e rotineiras, por manter contato com possíveis associados.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem afetar toda a organização implicando em prejuízos financeiros e comprometendo a imagem da empresa, pois é a imagem da empresa que está sendo vendida.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, sendo necessária discrição.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores.

CARGO: ANALISTA FINANCEIRO**Descrição Sumária:**

- Realiza o controle dos recursos financeiros e procedimentos de cobrança, da instituição e dos associados.

Descrição Detalhada:**Nível I**

- Fechamento do caixa diário;
- Emissão e conferência de cheques para assinatura;

- Conferir extratos bancários e as francesas do banco diariamente;
- Conferir pagamentos e acesso dos usuários ao sistema SPC;
- Fazer o lançamento das notas fiscais no sistema financeiro;
- Fazer o pagamento de contas da CDL no banco;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Nível II

- Realiza atendimento aos associados relacionado a questões financeiras, bem como negociação referente a parcelas em atraso;
- Emite cheques para pagamentos;
- Atualiza os arquivos de contas a receber;
- Elaborar planilhas com os resultados das cobranças e enviá-las semanalmente ao coordenados do departamento;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações

Instrução:

Nível médio ou técnico em administração ou contabilidade.

Conhecimentos:

Conhecimento de rotinas financeiras e de cobrança, conhecimentos básicos de informática.

Experiência:

01 ano em rotinas financeiras.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras envolvendo a parte financeira da empresa.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem afetar toda a organização implicando em prejuízos financeiros e comprometendo a imagem da empresa.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, sendo necessárias discrição e integridade máxima.

Responsabilidade por valores:

É responsável por todas as operações financeiras da empresa, reportando-se a diretoria em casos relevantes.

CARGO: AUXILIAR DE COMPRAS**Descrição Sumária:**

- Preparar planilhas e orçamentos, executando serviços gerais de compra e estoque de material de escritório.

Descrição Detalhada:

- Realizar comparação de orçamentos levantados, encaminhando-os para aprovação do gerente administrativo/financeiro;
- Realizar compra dos itens necessários à CDL;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino médio completo.

Conhecimentos:

Conhecimento em informática. Desejável, conhecimento em controle de estoques.

Experiência:

01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Executa tarefas rotineiras, sob orientação direta do supervisor.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem ser corrigidos com facilidade.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, sendo necessárias discrição e integridade máxima.

Responsabilidade por valores:

O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores.

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO**Descrição Sumária:**

- Coordenar os serviços administrativos e financeiros da empresa, cuidando da administração dos materiais e serviços dessas áreas.

Descrição Detalhada:

- Coordenar a execução e implementar ações, integrando o trabalho das áreas de almoxarifado, cobrança, financeira, compras, recursos humanos, contabilidade e faturamento;
- Realizar o controle financeiro e orçamentário através de centros de custos, respeitando as áreas pré-estabelecidas no organograma;
- Supervisionar as atividades de contas a pagar e a receber e tesouraria, para que as atividades sejam realizadas dentro dos procedimentos e normas da empresa;
- Contratar empresas externas quando necessário;
- Conferir os lançamentos realizando o fechamento dos relatórios para a contabilidade;
- Auxiliar nos trabalhos de auditoria externa realizadas anualmente;
- Controlar todo o patrimônio da CI, através de sistema específico, onde são inseridos dados dos itens do patrimônio, realizando a entrada ou baixa de cada bem;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Nível superior em contabilidade ou administração.

Conhecimentos:

Conhecimentos de operações contábeis, financeiras e tributárias.

Experiência:

02 anos em controles financeiros.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas, envolvendo planejamento e solução de problemas, discernimento, ação independente e julgamento para avaliar situações e recomendar ações. As decisões relacionadas a este departamento passam pelo seu conhecimento e decisão.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem afetar toda a organização implicando em prejuízos financeiros e comprometendo a imagem da empresa.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, cuja divulgação pode gerar prejuízos morais e financeiros a empresa, sendo necessárias discrição e integridade máxima.

Responsabilidade por valores:

É responsável por todas as operações financeiras da empresa, reportando-se a diretoria em casos relevantes.

CARGO: ANALISTA DE RH**Descrição Sumária:**

- Dar assistência aos colaboradores, esclarecendo e dando suporte. Administra relações de trabalho e coordena atividades de atualização.

Descrição Detalhada:

- Controlar cartão ponto dos colaboradores da CDL, fazendo sua conferência para encaminhar à contabilidade as ocorrências de horas extras e faltas, mensalmente;

- Preparar documentação de admissão, demissão e alterações no quadro funcional da empresa;
- Controlar e arquivar atestados de empregados, assim como todos os documentos relacionados aos mesmos;
- Cuidar de toda documentação relacionada aos colaboradores, recibos de salário, férias e afins;
- Fazer pedido, entregar e recarregar os cartões/passes de papel dos colaboradores mensalmente;
- Enviar a contabilidade a CTPS e ficha de registro do empregado sempre que houver alguma atualização decorrente de férias, alteração de função, salário, férias entre outros;
- Manter o banco de dados dos empregados atualizados;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações

Instrução:

Nível Superior em Administração ou Recursos Humanos.

Conhecimentos:

Informática básica e conhecimentos sobre rotinas de departamento pessoal, legislação social e trabalhista.

Experiência:

02 anos.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas, envolvendo planejamento e solução de problemas relacionados aos colaboradores.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem afetar a organização passando uma impressão errônea da administração de RH, implicando em prejuízos financeiros relacionados à folha de pagamento.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, sendo necessárias discrição e integridade máxima.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores, porém é responsável pelas informações referentes à folha de pagamento, reportando-se ao gerente administrativo/financeiro em casos relevantes.

CARGO: ATENDENTE DE BALCÃO**Descrição Sumária:**

- Recepcionar e prestar serviços de apoio, realizando atendimento telefônico e fornecendo informações, sempre que solicitado. Encaminha as ligações de pessoas que telefonam e faz a conferência de documentos dos associados e clientes entregues na recepção.

Descrição Detalhada:

- Recepcionar, identificar e encaminhar pessoas que chegam a CDL, ao o setor adequado;
- Atender ao telefone central da CDL, encaminhando ligações aos respectivos ramais;
- Fazer o recebimento de notas fiscais e correspondências, encaminhando ao departamento competente;
- Monitora as câmeras de segurança instaladas em todos os andares do prédio;
- Preencher formulários para pedido de declaração, explicando todos os procedimentos a serem adotados pelo interessado;
- Sempre que necessário auxiliar o setor de DEACON;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;
- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino médio completo.

Conhecimentos:

Conhecimento em informática e PABX, experiência em atendimento ao público.

Experiência:

01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Executa tarefas rotineiras, sob supervisão do superior.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem ser corrigidos com facilidade.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona responsabilidade sobre dados e informações confidenciais, sendo necessária discricção, embora sua divulgação seja de importância reduzida.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores.

CARGO: AUXILIAR DE CONTAS A PAGAR/RECEBER**Descrição Sumária:**

- Responsável por controlar pagamento dos associados e pedidos de desligamento, criação de documentos e afins às atividades exercidas.

Descrição Detalhada:

- Conferir pagamento e acesso dos usuários ao sistema SPC;
- Analisar pedidos de desligamento dos associados;
- Elaborar planilhas com o resultado das cobranças da semana para o gerente administrativo/financeiro;
- Enviar cartas de cobrança aos associados;
- Apurar os associados em débito, enviando planilha ao departamento de SPC e Comercial para processo de cobrança, mensalmente;
- Seguir rigorosamente as normas do Manual do Funcionário;
- Zelar pelo patrimônio físico e imagem da organização;
- Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho e documentação;

- Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
- Executar outras atividades correlatas.

Especificações**Instrução:**

Ensino médio completo.

Conhecimentos:

Conhecimentos básicos em informática e técnicas de negociação.

Experiência:

01 ano.

Complexidade/Iniciativa:

Tarefas rotineiras, executadas sob supervisão direta do superior imediato em todas as fases.

Responsabilidade por erros:

Os erros podem ser descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com pouca dificuldade para sua correção. A realização das tarefas exige cautela e atenção para evitar prejuízos.

Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição.

Responsabilidade por valores:

Não manipula valores, mas trabalha com dados financeiros quando elabora as planilhas de cobrança.

Com a elaboração da descrição dos cargos para as atividades desenvolvidas no departamento administrativo/financeiro na empresa CDL de Florianópolis, pode-se evidenciar o registro de funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, atribuídas a uma ou mais pessoas.

3.3.2 Avaliação dos Cargos

Primeiramente foram escolhidos pelos representantes da empresa os fatores de avaliação dos cargos, que segundo Marras (2002), nada mais é que a

identificação dos fatores que conseguem melhor medir a eficiência e a eficácia da exigência e um conjunto de cargos.

A CDL optou por utilizar o método de Pontos, por ser o método mais utilizado pelas empresas, e segundo Pontes (2002) é o método mais objetivo, preciso e de fácil aplicação e os resultados obtidos são aceitos pelos funcionários.

Assim, os fatores escolhidos pela empresa para que seja feita a avaliação dos cargos são a escolaridade, experiência, complexidade/iniciativa, responsabilidade por erros, por valores e por dados confidenciais. Estes fatores foram escolhidos, pois melhor avaliam a importância de cada cargo dentro da organização, assim como se encontram presentes nos cargos avaliados, pertencente ao departamento administrativo/ financeiro da CDL de Florianópolis. O Quadro 12 demonstra o fator escolaridade.

1. ESCOLARIDADE	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ensino Fundamental Incompleto
B	Ensino Fundamental Completo
C	Ensino Médio Incompleto
D	Ensino Médio Completo
E	Superior Incompleto
F	Superior Completo
G	Pós Graduação/Mestrado

Quadro 12: Fator de avaliação - Escolaridade

Fonte: a autora

O Quadro 13 demonstra o fator experiência.

2. EXPERIÊNCIA	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Até 3 meses
B	De 3 a 6 meses
C	De 6 meses a 1 ano
D	De 1 a 2 anos
E	De 2 a 4 anos
F	De 4 a seis anos
G	Mais de 6 anos

Quadro 13: Fator de avaliação – Experiência

Fonte: a autora

O Quadro 14 demonstra o fator complexidade/iniciativa.

3. COMPLEXIDADE/INICIATIVA	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Tarefas rotineiras executadas sob orientação constante e direta o supervisor.
B	Tarefas semi-rotineiras, de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados ou a métodos compreensíveis. Exige certo nível de discernimento para efetuar variações dentro de limites prescritos.
C	Planejamento e execução de tarefas complexas, em que somente instruções generalizadas estão disponíveis. Discernimento, ação independente e julgamento são freqüentemente requeridos para avaliação de situações e recomendação de ações.
D	Planejamento e/ou execução de trabalho complexo, que exige solução de problemas com relação aos quais não existe padrão preestabelecido; necessidade de interpretar resultados e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.

Quadro 14: Fator de avaliação – Complexidade/Iniciativa

Fonte: a autora

O Quadro 15 demonstra o fator responsabilidade por erros.

4. RESPONSABILIDADE POR ERROS	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na seqüência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção.
D	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexistência desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros à empresa, grande perda de tempo e materiais

Quadro 15: Fator de avaliação – Responsabilidade por erros

Fonte: a autora

O Quadro 16 demonstra o fator responsabilidade por valores.

5. RESPONSABILIDADE POR VALORES	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não envolve responsabilidade por numerários.
B	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores.
C	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de valores razoáveis.
D	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de grandes valores.

Quadro 16: Fator de avaliação – Responsabilidade por valores

Fonte: a autora

O Quadro 17 demonstra o fator responsabilidade por dados confidenciais.

6. RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a conseqüência da divulgação seja de importância reduzida.
C	O ocupante de cargo tem acesso a bancos de dados de assuntos estritamente confidenciais e que se forem divulgados poderão causar sérios embaraços e grandes prejuízos financeiros e morais ao conselho.
D	O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos que se forem divulgados podem causar sérios embaraços e prejuízos financeiros à organização.
E	O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos e representa a imagem da CDL e a divulgação inadvertida e a má representação da organização pode causar sérios embaraços além de macular a reputação da CDL causando também grandes prejuízos financeiros.

Quadro 17: Fator de avaliação – Responsabilidade por dados confidenciais

Fonte: a autora

3.3.2.1 Manual de Avaliação de Cargos

Nesta etapa é apresentado o manual de avaliação de cargos, que segundo Marras (2002), congrega todos os fatores escolhidos para se proceder com a avaliação dos cargos, bem como os respectivos graus e pontos. Estarão especificados os fatores escolhidos pela empresa para a avaliação dos cargos.

Os pontos referentes aos graus dos fatores foram arbitrados pela empresa, esta é uma forma de se definir o numero de pontos equivalentes a cada grau.

No Quadro 18, especificou-se o fator escolaridade, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

1. ESCOLARIDADE		
Este fator se destina a avaliar o cargo em função da instrução básica necessária ao pleno desempenho das tarefas inerentes ao cargo. O fator não observará rigorosamente, a forma de aquisição desses conhecimentos, excetuada as hipóteses de exigências legais.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
A.	Fundamental Incompleto	26
B.	Ensino Fundamental Completo	39
C.	Ensino Médio Incompleto	53
D.	Ensino Médio Completo	66
E.	Superior Incompleto	79
F.	Superior Completo	89
G.	Pós Graduação/Mestrado	108

Quadro 18: Manual de Avaliação de Cargos – Fator Escolaridade

Fonte: a autora

No Quadro 19, especificou-se o fator experiência, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

2. EXPERIENCIA		
Este fator se destina a avaliar os cargos em função da vivência anterior necessária ao pleno exercício de atribuições, deveres, tarefas e responsabilidade do cargo.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
A.	Até 3 meses	26
B.	De 3 meses a 6 meses	39
C.	De 6 meses a 1 ano	53
D.	De 1 a 2 anos	66
E.	De 2 a 4 anos	79
F.	De 4 a seis anos	89
G.	Mais de 6 anos	108

Quadro 19: Manual de Avaliação de Cargos – Fator Experiência

Fonte: a autora

No Quadro 20, especificou-se o fator complexidade/iniciativa, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

3. COMPLEXIDADE/INICIATIVA		
Este fator se refere à habilidade necessária para agir em situações novas, sem instruções específicas, incluindo os vários graus de decisão, desde a mais simples e rotineiras até a que apresenta grandes dificuldades. São também consideradas a complexidade das tarefas, a extensão e a minúcia das instruções recebidas por escrito ou oralmente.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
A.	Tarefas rotineiras executadas sob orientação constante e direta o supervisor.	15
B.	Tarefas semi-rotineiras, de alguma complexidade, que obedecem a processos padronizados ou a métodos compreensíveis. Exige certo nível de discernimento para efetuar variações dentro de limites prescritos.	28
C.	Planejamento e execução de tarefas complexas, em que somente instruções generalizadas estão disponíveis. Discernimento, ação independente e julgamento são freqüentemente requeridos para avaliação de situações e recomendação de ações.	42
D.	Planejamento e/ou execução de trabalho complexo, que exige solução de problemas com relação aos quais não existe padrão preestabelecido; necessidade de interpretar resultados e decidir questões que implicam alto grau de responsabilidade.	55

Quadro 20: Manual de Avaliação de Cargos – Fator Complexidade/Iniciativa

Fonte: a autora

No Quadro 21, especificou-se o fator responsabilidade por erros, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

4. RESPONSABILIDADE POR ERROS		
Este fator considera a frequência e a possibilidade de ocorrência de erros que podem iniciar em perdas e conseqüências para a CDL.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
	A. Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.	15
	B. Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.	28
	C. Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na seqüência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção.	42
	D. Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexatidão desses ocasiona considerável prejuízo financeiro à empresa, grande perda de tempo e materiais.	55

Quadro 21: Manual de Avaliação de Cargos – Responsabilidade por erros

Fonte: a autora

No Quadro 22, especificou-se o fator responsabilidade por valores, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

5. RESPONSABILIDADE POR VALORES		
Este fator qualifica a quantidade de numerários manuseados.		
GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
	A. O cargo não envolve responsabilidade por numerários.	8
	B. O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores.	16
	C. O cargo envolve responsabilidade no manuseio de valores razoáveis.	24
	D. O cargo envolve responsabilidade no manuseio de grandes valores.	32

Quadro 22: Manual de Avaliação de Cargos – Fator Responsabilidade por valores

Fonte: a autora

No Quadro 23, especificou-se o fator responsabilidade por dados confidenciais, descrevendo a que se destina e relacionaram-se a cada grau do fator seus pontos respectivos.

6. RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS

Este fator avalia a qualidade das informações confidenciais, assim como seu impacto quando da divulgação inadvertida.

GRAU	DESCRIÇÃO	PONTOS
A.	O cargo não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.	10
B.	O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.	18
C.	O ocupante de cargo tem acesso a bancos de dados de assuntos estritamente confidenciais e que se forem divulgados poderão causar sérios embaraços e grandes prejuízos financeiros e morais ao conselho.	26
D.	O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos que se forem divulgados podem causar sérios embaraços e prejuízos financeiros a organização.	34
E.	O ocupante do cargo tem acesso a planos e objetivos e representa a imagem da CDL e a divulgação inadvertida e a má representação da organização pode causar sérios embaraços além de macular a reputação da CDL causando também grandes prejuízos financeiros.	42

Quadro 23: Manual de Avaliação de Cargos – Fator Responsabilidade por dados confidenciais

Fonte: a autora

Após apresentar cada fator separadamente com seus pontos respectivos, foi apurado o valor de cada cargo, através do somatório os pontos referentes a cada um dos fatores. Obteve-se o Quadro 24, onde os fatores serão enumerados conforme lista abaixo:

1. Fator Escolaridade;
2. Fator Experiência;
3. Fator Complexidade/Iniciativa;
4. Fator Responsabilidade por Erros;
5. Fator Responsabilidade por Valores;
6. Fator Responsabilidade por Dados Confidenciais.

CARGOS	FATORES						Total dos Pontos
	1	2	3	4	5	6	
Auxiliar de Escritório	66	66	15	42	16	26	231
Auxiliar de Serviços Gerais	39	39	15	15	8	10	126
Porteiro	39	53	15	28	8	18	161
Analista Administrativo	66	53	15	28	8	18	188
Assistente de Vendas	66	66	28	42	8	18	228
Analista Financeiro	66	53	42	55	32	34	282
Auxiliar de Compras	66	53	15	28	16	18	196
Gerente Administrativo/Financeiro	89	66	55	55	32	42	339
Analista de RH	89	66	42	55	8	34	294
Atendente de Balcão	66	53	15	28	8	18	188
Auxiliar de Contas a Pagar/Receber	66	53	15	28	8	18	188

Quadro 24: Avaliação pelo Método de Pontos

Fonte: a autora

Com a avaliação pelo método de pontos, foi realizada a sua ponderação, atribuindo a cada um dos fatores o seu peso relativo. Os pontos foram levados a uma tabela para serem definidos o mínimo de ponto do fator e o máximo de ponto do fator, onde o somatório do mínimo de pontos e do máximo de pontos será utilizado para desenvolver a estrutura salarial da organização.

Segue o Quadro 25 com as especificações:

	Mínimo de Pontos do Fator	GRAUS DO FATOR							Máximo de Pontos do Fator
		A	B	C	D	E	F	G	
Escolaridade	26	26	39	53	66	79	87	108	108
Experiência	26	26	39	53	66	79	87	108	108
Complexidade/Iniciativa	15	15	28	42	55	///	///	///	55
Responsabilidade por Erros	15	15	28	42	55	///	///	///	55
Responsabilidade por Valores	08	08	16	24	32	///	///	///	32
Responsabilidade por Dados Confidenciais	10	10	18	26	34	42	///	///	42
Somatório	100								400

Quadro 25: Pontos dos graus dos fatores do manual de avaliação de cargos

Fonte: PONTES (1990, p. 151).

Através do quadro expositivo dos graus dos fatores do manual de avaliação de cargos, pode ser observado que o total do mínimo de pontos do fator é 100 e o total do máximo de pontos do fator são 400. O grau mínimo define o grau de importância do cargo dentro da empresa.

3.3.3 Pesquisa Salarial

Para elaborar uma planilha de salários para empresa, primeiramente pesquisou-se os salários pagos na empresa, fazendo-se um comparativo com a média paga no mercado.

Para a pesquisa foram tomados como base os salários dos departamentos administrativos e financeiros das empresas pesquisadas, as quais não serão divulgadas nesse trabalho. Foram pesquisadas quatro empresas.

No Quadro 26, apresentam-se os salários adotados pela empresa, a média resultante da pesquisa salarial e os salários que serão adotados pela empresa a partir da aprovação do PCS.

CARGOS	Salário pago R\$	Média de mercado R\$	Salário proposto (salário pago + média de mercado dividido por 2) R\$
Auxiliar de Escritório	821,35	768,4	821,35
Auxiliar de Serviços Gerais	633,93	607,94	633,93
Porteiro	570,83	543,95	570,83
Analista Administrativo	924,05	1312,15	1.118,10
Assistente de Vendas	1.003,18	951,79	1.003,18
Analista Financeiro	1.433,22	1633,88	1.533,55
Auxiliar de Compras	878,01	1036,05	957,03
Gerente Administrativo/Financeiro	3.677,74	2.596,19	3.677,74
Analista de RH	1.379,40	1599,46	1.489,43
Atendente de Balcão	943,40	1283,02	1.113,21
Auxiliar de Contas a Pagar/Receber	753,10	1433,38	1.193,24

Quadro 26: Resultado da Pesquisa Salarial

Fonte: a autora.

Ressalta-se ainda que incidem nos salários propostos os benefícios legais, ou seja, são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, pela Constituição Brasileira ou ainda por Convenção Coletiva de Trabalho entre os sindicatos patronais e dos empregados. Portanto, são obrigatórios: 13º salário, férias e abono de férias, aposentadoria, vale-transporte, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, adicional de horas extras e adicionais por trabalho noturno.

3.3.4 Estrutura Salarial

Para determinar a estrutura salarial foram atribuídos os valores aos cargos avaliados, onde o valor de cada cargo é representado por uma faixa salarial que tem como ponto médio o valor do cargo no mercado. Com a utilização de faixas salariais, a administração dispõe de uma ampla flexibilidade para definir a remuneração de cada colaborador dentro de uma faixa segura, com ampla flexibilidade para reconhecer os conhecimentos, habilidades, competência e desempenho de cada pessoa.

Sabemos que a nossa estrutura começa com 100 (piso da faixa) e terminam com 400 (teto da faixa), estes valores representam os máximos e mínimos do fator definidos anteriormente na avaliação dos cargos.

Para calcular os intervalos entre as faixas, segundo Marras (2002), utiliza-se a seguinte fórmula:

$$n-1 \sqrt{\frac{b}{a}} = r$$

Onde:

b = ao último termo (400)

a = ao primeiro termo (100)

n = o numero de termos

r = a razão ou coeficiente de multiplicação.

Assim:

$$7-1 \sqrt{\frac{400}{100}} = r$$

$$r = 1,2190$$

Temos assim o Quadro 27 a seguir:

Faixa Numero	Piso (em pontos)	Vezes a razão	= Teto (em pontos)
1	100	1,2190	122
2	123	1,2190	149
3	150	1,2190	181
4	182	1,2190	220
5	221	1,2190	269
6	270	1,2190	328
7	329	1,2190	400,00

Quadro 27: Cálculo do limite das faixas em termos de pontos

Fonte: adaptado de MARRAS (2002, p. 141).

Utilizando a expressão matemática descrita anteriormente, encontram-se os valores intermediários em reais.

Agora, encaixam-se os cargos nas suas respectivas faixas como mostra o Quadro 28.

FAIXA	CARGOS	PONTOS	PTS/FX
1	Auxiliar de Serviços Gerais	126	122 a 149
2	Porteiro	161	150 a 181
3	Atendente de Balcão	188	182 a 220
	Auxiliar de Contas a	188	
	Pagar/Receber		
	Analista Administrativo	188	
	Auxiliar de Compras	196	
4	Assistente de Vendas	228	221 a 269
	Auxiliar de Escritório	231	
5	Analista Financeiro	282	270 a 328
	Analista de RH	294	
6	Gerente Administrativo/Financeiro	339	329 a 400

Quadro 28: Tabela de Classificação dos Cargos

Fonte: adaptado de MARRAS (2002, p. 130).

3.3.5 Política Salarial

Com a definição da estrutura salarial, podemos definir as regras para admissão, promoções e outros como segue:

- **Salário de Admissão:** para a CDL de Florianópolis, o salário de admissão é o ponto de partida para a evolução salarial do colaborador, não correspondendo necessariamente ao salário do início da faixa salarial, não podendo ser superior a um colaborador mais antigo no cargo. O salário inicial será acima da primeira faixa quando o candidato contiver qualificações para que isso ocorra.
- **Aumentos Salariais:** os aumentos podem ocorrer por reajustes salariais, definidos pelo sindicato da categoria, que no caso da CDL de Florianópolis é o SINDASPI/SC. Podem acontecer por promoções, que pode ser vertical, quando os colaboradores passam a ocupar cargos classificados em faixas superiores, podendo ser um prêmio de bom desempenho no cargo atual. Pode ser promoção horizontal, quando o colaborador apresentar qualificações para mudar de cargo, através de realização de cursos. Este aumento deve obedecer a um intervalo de 12 meses.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões obtidas em decorrência do trabalho realizado, assim como se apresentam algumas sugestões para auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas.

4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou apresentar um estudo referente a cargos e salários como instrumento gerencial para o departamento Administrativo/Financeiro da Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis/SC, onde primeiramente se desenvolveu um plano de cargos, utilizando o método de avaliação por pontos, método este que permite ao colaborador crescer na empresa, subindo de cargo ou aumentando seu salário devido às experiências adquiridas e a responsabilidades a ele atribuídas. Em seguida foi criado o plano de salários para cada cargo pesquisado, sendo que através destas informações acredita-se ter conseguido responder ao objetivo proposto.

Buscou-se adequação a sua realidade para que o plano possa auxiliar ao setor de recursos humanos, sendo fonte de conhecimento das funções de cada cargo, bem como suas necessidades e exigências. Como a empresa estava carente de uma estrutura mais definida em relação aos cargos e salários, este trabalho visou elementos adequados desde a qualificação exigida para cada cargo, passando pelo enquadramento salarial até a política de remuneração.

Sendo o objetivo deste trabalho, propor a implantação de um plano de cargos e salários que possa servir a empresa de um instrumento útil para sua rotina de trabalho, elaborado com critérios para garantir seu uso com confiança e segurança.

Em uma análise sobre os resultados da pesquisa podemos concluir que ela observou todos os passos e que foi tomando forma na medida em que os trabalhos foram evoluindo, desde o contato com a empresa até o estabelecimento dos critérios sobre os questionários. De posse das características e do perfil exigido para o

preenchimento dos cargos, facilita o processo de seleção de pessoal em contratações e identifica-se a eventual necessidade de desenvolver planos de treinamento e/ou aprimoramento e especialização dos funcionários.

Para que se possa dar segmento ao trabalho iniciado deve ser solicitado a cada funcionário que participou da pesquisa, para ler a descrição de seu cargo (extraída do próprio questionário ao qual respondeu) e complementar conforme as atividades que desempenha e que, por ventura, tenha se esquecido de mencionar. Para manter o manual com real utilidade e eficácia, deve-se revisá-lo anualmente, atualizando-o quando necessário. Nas contratações a utilização do manual é imprescindível, porém a entrevista final deve ser feita pelos gerentes.

4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A partir da realização deste estudo verifica-se que é possível dar continuidade no trabalho com a CDL de Florianópolis, desenvolvendo pesquisas como:

- Estender a proposta do PCS para outros departamentos da organização, utilizando como base o já existente e adequando da melhor maneira possível.
- Se for implantado, elaborar uma pesquisa de satisfação do PCS.
- Se for implantado, desenvolver uma análise de desempenho na CDL de Florianópolis.
- Estudar a possibilidade de estruturar um plano de carreira com critérios definidos a priori.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. **Qualidade de vida no trabalho uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental**. 2002. 272 f.. Tese. (Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. 189p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. Volume 4. São Paulo: Atlas, 1989. 168p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª. edição. São Paulo: Prentice Hall, 1992. 271p.

COOPERS & LYBRAND, Equipe. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axel Books, 2003. 218p.

DOYLE, Mila Severo. **Análise e descrição de cargos do setor administrativo de uma empresa do ramo moveleiro**. Porto Alegre: Escola de Administração (UFRGS), 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.p.307.

LOBOS, Júlio A.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979. 408p.

LACERDA, Frederico Azambuja. **Análise e Descrição de Cargos do Setor Administrativo de um Escritório de Advocacia**. Porto Alegre: Escola de Administração (UFRGS), 2003. 72p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. 1ª ed. São Paulo: Thomson, 2002. 312p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9ª edição. São Paulo: LTr, 2002. 364p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PRADO JUNIOR, Antonio Carlos. **Planejando, Implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995. 317p.

SANTOS, Roberto Araújo de Oliveira. **Administração de salários na empresa**. São Paulo: LTr, 1975. 184p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.edição. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2007. 225p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. 346p.

APÊNCICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA CDL

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS

CARGOS PROFISSIONAIS, TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecer com seu superior ou com o pessoal dos Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere á sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda todas as perguntas, se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
7. Caso os espaços destinados ás respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine o questionário e o entregue ao seu superior imediato.
9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido aos Recursos Humanos, até __/__/____.

Questionário para análise de funções administrativas

Nome do funcionário _____

Unidade _____

Nome do Superior hierárquico _____

Cargo do Superior hierárquico _____

PARTE A – Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados, ou ainda, julgamentos ou decisões), e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas) .

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua freqüência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

PARTE B – Especificação do cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- () primário completo.
- () secundário incompleto.
- () secundário completo.
- () superior incompleto.
- () superior completo.

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização?

Especifique _____

_____.

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência). Se para ocupar o seu cargo for necessária experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DO SEU CARGO

- até 3 meses
- de 3 meses a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- de 2 anos a 4 anos
- de 4 anos a 6 anos
- de 6 anos a 8 anos
- mais que 8 anos

EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES DA CARREIRA

- até 3 meses
- de 3 meses a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 ano a 2 anos
- de 2 anos a 4 anos
- de 4 anos a 6 anos
- de 6 anos a 8 anos
- mais que 8 anos.

Cargos anteriores : _____

3. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por que?

4. Iniciativa

Descreva como seu superior imediato controla o seu trabalho (em todas as fases, por resultados, etc.).

Quais as decisões tomadas sem necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

5. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos).

No desempenho de suas funções você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo sob sua responsabilidade.

6. Responsabilidades por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

7. Responsabilidade por contatos

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de suas funções.

Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

8. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar á nossa companhia?

9. Responsabilidade por erros

Há possibilidade que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

Quais as conseqüências dos erros?

10. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros empregados? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisores	Número de empregados	Somatório dos salários
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DATA ___/___/___ ASSINATURA FUNCIONÁRIO: _____

DATA ___/___/___ ASSINATURA SUPERIOR IMEDIATO: _____