

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIANA DA SILVEIRA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A FUNDAÇÃO DE  
AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA - FAPEU**

**FLORIANÓPOLIS - SC  
2012**

**MARIANA DA SILVEIRA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A FUNDAÇÃO DE  
AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA - FAPEU**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Valdirene Gasparetto

**FLORIANÓPOLIS – SC  
2012**

**MARIANA DA SILVEIRA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A FUNDAÇÃO DE  
AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA - FAPEU**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo (a) professor (a) orientador (a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 28 de novembro de 2012.

**Professor Roque Brinckmann, Dr.**

Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

**Professor Rogério João Lunkes, Dr.**

Orientador

**Professora Valdirene Gasparetto, Dra.**

Coorientadora

**Professor Raphael Vinicius Weigert Camargo, MSc.**

Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre presente em minha vida e tornar tudo possível.

Agradeço aos meus pais Miguel e Sandra e ao meu irmão Rafael por todo o apoio e incentivo que me deram durante a minha trajetória na universidade, e por todos os ensinamentos e valores transmitidos a mim.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Rogério João Lunkes e a minha coorientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Valdirene Gasparetto que foram fundamentais na realização deste trabalho. Muito obrigada pela dedicação e competência na orientação do trabalho.

Agradeço a todos os colegas da FAPEU que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, em especial aos colegas da Prestação de Contas Georgia, Juliano, Silvana, André e Rosa Maria; à colega Gleice; aos gerentes Cezar, Ráriton e Luciano e ao Superintendente Prof. Gilberto Vieira Ângelo.

Agradeço aos amigos que sempre acreditaram que seria possível concluir o trabalho, mesmo com a limitação do tempo, e que com suas palavras de incentivo me motivaram ainda mais. Agradecimento especial à minha amiga e colega de faculdade Sabrina que vivenciou comigo estes momentos de angústia e incerteza.

E por último, mas não menos importante, vai o meu agradecimento especial ao meu namorado e grande companheiro Rodrigo, que foi importantíssimo para a realização deste trabalho. Obrigada por todos os finais de semana que passasses ao meu lado, me incentivando e não me deixando perder o foco. Obrigada por não desacreditar do meu potencial em nenhum momento e não deixar que eu desacreditasse também. Obrigada por todo o carinho e apoio, obrigada também pelos cafés que me mantiveram acordada até tarde. Enfim... Muito obrigada por tudo! Você foi fundamental para a realização deste trabalho.

## RESUMO

SILVEIRA, Mariana da. **Proposta de um plano de cargos e salários para a fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária – FAPEU**. 2012. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Este estudo objetivou propor um plano de cargos e salários para a Fundação de amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU, e demonstrar os procedimentos utilizados no processo. A pesquisa classifica-se quanto aos objetivos, como descritiva, quanto à abordagem do problema como qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, em pesquisa bibliográfica e documental. Após definido o planejamento para implantação do PCS, e com a aprovação da Superintendência da Fundação, partiu-se para a coleta de dados. As descrições dos cargos foram obtidas através de trabalho anteriormente realizado na FAPEU, no primeiro semestre de 2012 e as especificações dos cargos foram adaptadas pela autora, através de informações coletadas em entrevistas com a gerência. Com a obtenção das informações necessárias, foi possível dar início à avaliação dos cargos, que envolveu a escolha dos fatores de avaliação e a elaboração do manual de avaliação de cargos, utilizando-se o método de avaliação por pontos. Por último, realizou-se uma pesquisa salarial em duas entidades sem fins lucrativos, para obtenção da média salarial praticada pelo mercado. Com os resultados obtidos, elaborou-se nova estrutura e política salariais com objetivo de auxiliar a organização em futuras contratações, e de remunerar os colaboradores de acordo com suas responsabilidades e funções desempenhadas, visando sua valorização e motivação.

**Palavras – chave:** Cargos. Salários. Estrutura salarial

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de salário .....	21
Quadro 2: Etapas para implantação do plano de administração de cargos e salário .....	21
Quadro 3: Relato dos principais fatores de especificação dos cargos .....	23
Quadro 4: Método de avaliação de cargos.....	26
Quadro 5: Avaliação dos cargos-chave pelo método de escalonamento por pares .....	27
Quadro 6: Avaliação pelo método de graus predeterminados .....	28
Quadro 7: Avaliação pelo método de grade de comparação .....	28
Quadro 8: Peso dos cargos .....	29
Quadro 9: Classificação dos cargos.....	29
Quadro 10: Método de avaliação por pontos.....	30
Quadro 11: Definição e graduação de um fator de avaliação.....	32
Quadro 12: Ponderação dos fatores de avaliação .....	33
Quadro 13: Definição dos termos empregados na estrutura salarial .....	35
Quadro 14: Política salarial .....	36
Quadro 15: Fator de avaliação - Escolaridade.....	40
Quadro 16: Fator de avaliação - Experiência .....	41
Quadro 17: Fator - Complexidade .....	41
Quadro 18: Fator – Responsabilidade por erros .....	41
Quadro 19: Fator – Esforço exigido .....	42
Quadro 20: Fator – Condições de trabalho.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ponderação dos fatores de avaliação .....	43
Tabela 2: Cálculo – pontos dos graus dos fatores .....	45
Tabela 3: Pontos dos graus dos fatores.....	46
Tabela 4: Ordenamento dos cargos por pontos .....	46
Tabela 5: Classificação dos cargos .....	48
Tabela 6: Enquadramento dos cargos nas classes .....	48
Tabela 7: Comparação Salarial.....	49
Tabela 8: Estrutura salarial.....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACS – Administração de Cargos e Salários

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento de Pesquisa Científica e Tecnológica

FAPEU – Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

PCS – Plano de Cargos e Salários

RHAE – Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1.	TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2.	OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1.</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2.</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>12</b>
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	12
1.4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
<b>1.4.1.</b>	<b>Classificação da Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2.</b>	<b>Coleta e Análise dos Dados .....</b>	<b>14</b>
1.5.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	16
1.6.	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1.	ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	18
<b>2.1.1.</b>	<b>Equilíbrio Interno e Externo .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>Conceito de Cargo.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3.</b>	<b>Conceito de Salário .....</b>	<b>20</b>
2.2.	IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	21
<b>2.2.1.</b>	<b>Planejamento e Divulgação do Plano .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Análise e Descrição dos Cargos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.</b>	<b>Avaliação de Cargos .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.</b>	<b>Métodos de Avaliação .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4.1.</b>	<b>Método de Escalonamento.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4.2.</b>	<b>Método de Graus Predeterminados.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.4.3.</b>	<b>Método de Comparação de Fatores.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.4.4.</b>	<b>Método de Pontos .....</b>	<b>29</b>
2.3.	MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	30
<b>2.3.1.</b>	<b>Seleção dos Cargos-chave.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>Seleção dos Fatores de Avaliação .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.3.</b>	<b>Graduação dos Fatores de Avaliação .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.4.</b>	<b>Avaliação dos Cargos-chave .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.5.</b>	<b>Ponderação dos Fatores de Avaliação.....</b>	<b>33</b>
2.4.	PESQUISA SALARIAL .....	34

2.5.	ESTRUTURA SALARIAL.....	34
2.6.	POLÍTICA SALARIAL .....	35
<b>3.</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
3.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	37
3.2.	SISTEMA DE REMUNERAÇÃO.....	38
3.3.	PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....	39
3.4.	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS.....	39
3.5.	MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	40
3.6.	PESQUISA SALARIAL .....	49
3.7.	ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL .....	49
<b>4.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
4.1.	CONCLUSÕES DO TRABALHO .....	52
4.2.	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	53
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXO A – Descrição e especificação do cargo de almoxarife .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO B – Descrição e especificação do cargo de assistente administrativo .....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO C – Descrição e especificação do cargo de assistente de compras.....</b>	<b>60</b>
	<b>ANEXO D – Descrição e especificação do cargo de assistente de contabilidade .....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO E – Descrição e especificação do cargo de assistente de importação.....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO F – Descrição e especificação do cargo de assistente de pessoal .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO G – Descrição e especificação do cargo de assistente de prestação de contas... </b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO H – Descrição e especificação do cargo de assistente de projetos .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO I – Descrição e especificação do cargo de técnico em informática.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO J – Autorização de divulgação das informações.....</b>	<b>72</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os colaboradores fazem parte do resultado e do bom desempenho de uma organização, e estes, quando desmotivados, tendem a ter baixa produtividade e qualidade na execução das suas atividades. Neste sentido, Wada (2002 apud SATO; SPRICIGO, 2008) afirma que a relação empresa e trabalhador é fundamental para o êxito e objetivos da organização, refletindo significativamente na produtividade. Somente trabalhadores satisfeitos conseguem satisfazer clientes.

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no ambiente empresarial. Sendo assim, é importante que este ambiente seja moldado e estruturado, pois ele influencia a qualidade de vida das pessoas, o próprio comportamento e os seus objetivos pessoais. Se o ambiente não for favorável e o funcionário não ver perspectivas de crescimento, isto pode influenciar no seu desempenho e, conseqüentemente, no próprio funcionamento da empresa (CHIAVENATO, 1994).

Deste modo, a empresa deve criar instrumentos para satisfazer as expectativas de seus funcionários, reconhecendo e premiando seus esforços, sua dedicação e competência. O reconhecimento ao desempenho do funcionário através da remuneração funciona como estímulo para que ele busque, continuamente, atingir os melhores resultados na execução de suas tarefas. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 83), “a maioria das empresas ainda aplicam exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração, baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função”. Porém, ainda segundo os autores, “os sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar coisas diferentes de forma homogênea. Eles não consideram convenientemente as peculiaridades de empresas, áreas e funções”.

O salário representa qual o valor do funcionário para a empresa. Além de ter peso direto em seu padrão de vida, para a maioria dos funcionários o salário pesa também no *status* e reconhecimento, dentro e fora da empresa. Por se tratar de uma recompensa mediante os serviços prestados, a remuneração deve ser condizente com a contribuição deste funcionário para a empresa e deve ser equivalente à de outro funcionário que contribui da mesma forma (SNELL; BOHHLANDER, 2009).

## 1.1. TEMA E PROBLEMA

Manter os colaboradores motivados e incentivá-los a permanecerem na organização mesmo diante das ofertas do mercado é um desafio para as empresas. Conforme Dutra (2011, p. 25) “as empresas passaram [...] a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios”. Neste sentido, através da implantação de um Plano de Cargos e Salários (PCS), é possível atrair, reter e estimular o desenvolvimento dos funcionários na empresa.

O PCS, tema de estudo deste trabalho, pode ser definido de acordo com Lacombe (2004) como um documento que consolida os sistemas e os procedimentos de administração salarial da organização, englobando a relação dos cargos existentes, os fatores utilizados na avaliação dos cargos, a pontuação de cada fator, a avaliação resultante de cada cargo e o agrupamento dos cargos. Segundo Prado Jr. (1995) as principais razões para a implantação de um plano de cargos e salários, dentre outras, são: definir as responsabilidades de cada cargo; remunerar conforme critérios claros; reduzir insatisfações devidas à remuneração inadequada e administrar melhor as despesas com folha de pagamento.

A entidade objeto de estudo deste trabalho, Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), localiza-se no campus Trindade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e foi criada para atender as necessidades de captação de recursos para o desenvolvimento de projetos de ensino e de pesquisa científica, elaborados pelos professores da Universidade.

Recentemente foi realizada uma pesquisa sobre o clima organizacional da FAPEU e, segundo Boaventura (2011), atualmente no cenário organizacional da Fundação é visível o clima de insatisfação e desmotivação de seus colaboradores. Dentre os principais motivos citados, a falta de um plano de cargos e salários e a falta de equiparação salarial de pessoas com mesma função contratual foram os que mais geraram descontentamento. Pachcoal (2001) afirma que o “desarranjo” salarial interno nas empresas constitui uma fonte de desmotivação. O autor descreve que é comum encontrar organizações onde, apesar de pagar salários acima do mercado e sendo esse fato reconhecido pelos funcionários, ainda assim persiste um clima desfavorável. Segundo o autor, isso se deve à percepção pelos funcionários da ocorrência de injustiças salariais internas.

Neste sentido, o PCS possibilita uma melhoria na gestão dos recursos humanos. Com a definição dos cargos e salários é possível adotar uma política de remuneração que valorize as competências e aptidões dos colaboradores.

Sendo assim, a pergunta que o trabalho busca responder é a seguinte: como pode ser estruturado um plano de cargos e salários para a FAPEU?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo propor um plano de cargos e salários para a FAPEU, e demonstrar os procedimentos utilizados no processo.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar, descrever e analisar os cargos compreendidos no grupo ocupacional de apoio administrativo da FAPEU;
- b) Definir os fatores e os graus de avaliação dos cargos;
- c) Sugerir estrutura e política salariais adequadas à Fundação.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho propõe um estudo para proposição do PCS, onde serão atribuídas aos cargos suas respectivas funções, bem como os requisitos para a ocupação destes e a remuneração compatível com cada cargo.

Neste sentido, Prado Jr. (1995) diz que um sistema de avaliação que define critérios específicos para qualquer nível salarial, permite que toda a organização tenha noção do porque um cargo deve ser administrado dentro de determinada faixa salarial, evitando com isso desperdício de esforços para discutir salários sem os referenciais devidamente construídos. Ainda segundo Prado Jr. (1995, p. 14) “uma vez que os critérios são claros e as

decisões são relativamente ágeis, as insatisfações são reduzidas a um mínimo administrável ou tolerável, permitindo que as energias dos funcionários fluam melhor para o exercício de suas responsabilidades”.

Deste modo, a importância da implantação do plano de cargos e salários está na possibilidade de segregação das tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes assim remuneração justa e coerente. O PCS ainda possibilita ao funcionário saber desde o seu ingresso na empresa, qual sua perspectiva de carreira e suas possibilidades na empresa.

Sob a perspectiva da organização, a implantação do PCS tende a aumentar a produtividade de colaboradores, diminuir a ociosidade e estimular o desenvolvimento profissional.

#### 1.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

##### 1.4.1. Classificação da Pesquisa

O enquadramento da pesquisa refere-se à classificação do estudo em relação aos seus objetivos, aos procedimentos de pesquisa e à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa científica pode ser enquadrada como uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Este estudo, quanto aos seus objetivos, é realizado através de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Andrade (2002 apud BEUREN, 2010, p. 81), preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem que o pesquisador interfira neles. Para Gil (1999 apud BEUREN, 2010, p.81) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Os procedimentos referem-se à forma que se obtém os dados. Gil (1999 apud BEUREN, 2010, p. 83) ressalta que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta dos dados”. Quanto aos procedimentos utilizados para esta pesquisa, podem ser classificados como pesquisa bibliográfica e

documental. Cervo e Bervian (1983 apud BEUREN, 2010, p. 86) definem a pesquisa bibliográfica como a que

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.

Para Gil (1999 apud BEUREN, 2010) a principal diferença entre a pesquisa bibliográfica e a documental é a natureza das fontes de ambas. A pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Em relação às tipologias de pesquisa quanto à abordagem do problema, podem ser classificadas em quantitativa ou qualitativa. O enquadramento deste trabalho, em relação à abordagem do problema, é qualitativo. Richardson (1999 apud BEUREN, 2010, p. 91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Ressalta também que podem “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

#### **1.4.2. Coleta e Análise dos Dados**

Este trabalho buscou responder o problema formulado anteriormente, fazendo um estudo sobre o tema através do levantamento bibliográfico e dos dados coletados.

De acordo com Pontes (2002), as etapas para implantação do Plano de Cargos e Salários são:

- a) Planejamento e divulgação do plano;
- b) Análise dos cargos;
- c) Avaliação dos cargos;
- d) Pesquisa salarial;
- e) Definição da estrutura salarial;
- f) Definição da política salarial.

Após a definição do planejamento para implantação do Plano de Cargos e Salários, foi realizada a comunicação do plano para a Superintendência da Fundação, bem como reuniões

com os gerentes das áreas compreendidas no grupo ocupacional de apoio administrativo, com a finalidade de apresentação e aprovação da proposta.

Em seguida, por intermédio de Rezende (2012), foram obtidas as descrições dos cargos das áreas administrativas e técnicas da Fundação, bem como a descrição de suas atividades, suas responsabilidades e competências. Para obtenção dos dados, Rezende (2012) aplicou o questionário por meio de entrevistas envolvendo 44 colaboradores que representam os 21 cargos das áreas administrativas e técnicas, excluindo os cargos de gestão. Por se tratar de uma pesquisa recente, e conter os dados necessários para este estudo, não foi necessária a aplicação de novos questionários. Foram apenas acrescentadas algumas informações quanto às especificações dos cargos, obtidas através de reuniões com os gerentes.

Para este trabalho, foram considerados somente os cargos compreendidos no grupo ocupacional de apoio administrativo. As análises e descrições destes cargos encontram-se nos anexos, conforme listado abaixo:

- 1) Almojarife (ANEXO A);
- 2) Assistente administrativo (ANEXO B);
- 3) Assistente de compras (ANEXO C);
- 4) Assistente de contabilidade (ANEXO D);
- 5) Assistente de importação (ANEXO E);
- 6) Assistente de pessoal (ANEXO F);
- 7) Assistente de prestação de contas (ANEXO G);
- 8) Assistente de projetos (ANEXO H);
- 9) Técnico em informática (ANEXO I).

Posteriormente, foram escolhidos os fatores de avaliação considerados apropriados para os cargos analisados. Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a metodologia proposta por Pontes (2002). Primeiramente foram escolhidos os fatores de avaliação comuns aos cargos avaliados, mas que, ao mesmo tempo, diferenciam as peculiaridades de cada cargo. Os fatores escolhidos foram:

- 1) Escolaridade;
- 2) Experiência;
- 3) Complexidade;
- 4) Responsabilidade por erros;
- 5) Esforço exigido;
- 6) Condições de trabalho.

Em seguida os seis fatores de avaliação foram graduados. A graduação determina a extensão da mensuração do fator e é necessária para que sejam avaliadas as diferentes exigências de cada cargo. Com os fatores e seus graus definidos, partiu-se para a atribuição dos pontos correspondentes aos fatores, de acordo com a importância de cada um, através da



aplicação de um percentual. Ao final destas etapas, foi possível partir para a avaliação dos cargos através do método de pontos, a fim de obter um ordenamento entre eles.

Para a comparação dos salários aplicados na Fundação com o que é pago pelo mercado, foi realizada uma pesquisa salarial em duas entidades sem fins lucrativos de Florianópolis. Com o resultado da pesquisa, obteve-se a média salarial do mercado.

A partir do ordenamento dos cargos, e com os dados obtidos através da pesquisa salarial, foi possível construir uma proposta para elaboração de uma nova estrutura salarial, bem como a elaboração de uma nova política salarial para a Fundação. Para a elaboração da estrutura salarial utilizou-se como base as obras de Pontes (2002) e Paschoal (2001), e para a definição da política salarial baseou-se na metodologia proposta por Pontes (2002).

#### 1.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa limita-se ao estudo da FAPEU, especificamente dos cargos do grupo ocupacional de apoio administrativo, onde se realizou um estudo através dos dados obtidos pelo levantamento realizado anteriormente por Rezende (2012) em outro trabalho acadêmico.

Este estudo foi desenvolvido tendo os cargos acima citados da Fundação como base e limitou-se à percepção dos gestores da Fundação, não sendo realizada a análise por regressão múltipla para a atribuição final dos pesos dos fatores.

Para ser estendido aos demais grupos ocupacionais ou servir de modelo para outras organizações do mesmo ramo, devem ser realizados ajustes e adaptações observando suas características e peculiaridades.

#### 1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura deste trabalho está dividida em quatro capítulos: introdução, referencial teórico, apresentação e análise dos dados e considerações finais do trabalho. O primeiro capítulo apresenta as ideias iniciais do trabalho, o tema da pesquisa, o problema a ser respondido, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para realização da pesquisa, a metodologia utilizada, bem como a limitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica da pesquisa, descrevendo conceitos de autores relacionados com o assunto estudado. Apresentou conceitos como o de cargos e de salários, bem como as etapas para implantação do PCS.

No terceiro capítulo é descrita 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 quarto e último capítulo são apresentados os resultados da proposta de implantação do PCS, com relação ao problema e aos objetivos propostos no início do trabalho e as sugestões para futuros trabalhos.

Na sequência do trabalho, são apresentadas as referências e os anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico pertinente aos assuntos abordados nesta pesquisa: Administração de Cargos e Salários, Implantação do Plano de Cargos e Salários, Manual de Avaliação dos Cargos, Pesquisa Salarial, Estrutura Salarial e Política Salarial.

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para atrair e reter profissionais capacitados, as empresas necessitam oferecer salários competitivos com o mercado. No entanto, deve-se considerar que os gastos com folha de pagamento representam uma parcela significativa nos custos da empresa. Deste modo, manter os salários competitivos sem que eles comprometam o desempenho da empresa, torna-se um desafio.

A Administração de Cargos e Salários (ACS) é uma especialização dentro da função de Recursos Humanos e, segundo Paschoal (2001, p. 13), “de uma forma geral, seu grande objetivo é auxiliar a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa”.

Ainda segundo Paschoal (2001, p.13), as principais atividades usualmente desempenhadas pela área são:

- Identificação, levantamento, descrição, análise e titulação dos cargos.
- Hierarquização dos cargos em classes ou níveis, mediante algum processo de avaliação.
- Levantamento dos salários, benefícios e políticas de remuneração praticadas pelo mercado; análise e comparação com a situação da organização.
- Estabelecimento e atualização das faixas salariais e outros parâmetros de remuneração.
- Desenvolvimento, implementação, operacionalização e controle da política salarial da organização.
- Preparação de procedimentos de administração e controle da movimentação salarial, sua implementação e operacionalização.
- Participação nas negociações com sindicatos, de forma direta ou subsidiando com informações.
- Interpretação, estudos e aplicação da política nacional de salários e de acordos coletivos.
- Análise e parecer para solicitações de aumentos salariais e promoções.
- Participação em estudos de problemas de contratação e evasão de mão de obra.

- Controle do custo de pessoal e estatística de movimentações salariais.

Para Prado Jr. (1995), um sistema de avaliação de cargos, que tem como objetivo determinar os valores relativos dos cargos, permite hierarquizá-los de forma a agrupá-los em faixas salariais que terão tratamentos salariais definidos. Deste modo, direciona as decisões envolvendo salários de uma maneira lógica, clara e transparente, evitando os problemas que ocorrem quando a administração dos salários é feita com a utilização de referenciais imprecisos, duvidosos ou tecnicamente incorretos.

Neste sentido, Paschoal (2001, p. 15) reforça ainda que “a importância da ACS para a organização é evidente na mesma medida que é evidente a importância da questão salarial, não só sob a ótica do custo, mas principalmente do ponto de vista da sua influência na motivação e na produtividade do pessoal”.

### **2.1.1. Equilíbrio Interno e Externo**

A manutenção do equilíbrio interno e externo é a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários.

Conforme Pontes (2002, p. 31) “o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante, porque os colaboradores comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais colaboradores”.

O equilíbrio externo é obtido através da equiparação salarial da organização perante o mercado de trabalho. Ainda segundo o autor, “também é muito importante o equilíbrio externo, uma vez que os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos ocupantes de cargos similares em outras organizações”.

### **2.1.2. Conceito de Cargo**

Na concepção da empresa, os cargos são meios através dos quais ela aloca e utiliza os recursos humanos para alcançar os seus objetivos. Para os funcionários, os cargos constituem os meios através dos quais eles executam as suas tarefas dentro da organização buscando alcançar determinados objetivos individuais.

Para Paschoal (2001, p. 4), “a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de cargo”.

No sistema tradicional de remuneração, o cargo está no centro de todas as decisões. Ainda segundo Paschoal (2001, p.4), “primeiro define-se o cargo e, depois, o perfil do ocupante, mas sempre dentro dos limites do cargo. Em razão desse procedimento, a definição consensada da real necessidade de existir o cargo e também do seu alcance, responsabilidade, autoridade etc., é de fundamental importância”.

De acordo com Chiavenato (1992, p. 88), a criação de um cargo consiste basicamente em:

- a) Especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada. Isto é, definir o que o ocupante deve fazer ou executar;
- b) Especificar o método para executar cada tarefa. Isto é, definir como deve fazer ou executar a tarefa;
- c) Combinar as tarefas individuais em cargos específicos. Isto é, qual o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

Assim, o cargo é uma composição das atividades desempenhadas por uma pessoa dentro da organização e possui posição formal no organograma da empresa.

### **2.1.3. Conceito de Salário**

O salário é a contrapartida de um serviço prestado à empresa. Para Pontes (2002) o salário demonstra o valor do trabalho do funcionário para a empresa. Se associado a um plano de carreiras, se bem administrado, poderá servir de motivação na execução do trabalho e para o crescimento profissional na empresa.

Segundo Paschoal (2001, p. 5) “o salário tem sido sempre a principal questão entre empresas e empregados, especialmente em economias instáveis, onde o salário está constantemente sob ameaça”. O salário tem diferentes significados para o empregado e para o empregador. Ainda segundo o autor, “para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade”.

Para Marras (2009, p. 92), “existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador”. Algumas destas definições são apresentadas no quadro 1.

**Quadro 1:** Definições de salário

<b>Tipo de salário</b>	<b>Definição</b>
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS, IR etc.)
3. Salário complessivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros)
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

**Fonte:** Marras (2009, p. 92)

O significado do salário para a organização, segundo Paschoal (2001, p. 6), “tem efeitos nem sempre notados, como a sua influência no clima organizacional e, conseqüentemente, na produtividade da organização; o tempo e a energia que costuma tomar das chefias e dos dirigentes; a contaminação da imagem interna e externa da organização, e outros”.

## 2.2. IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

As etapas para implantação do plano de cargos e salário são: planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial. Pontes (2002, p. 32) descreve as etapas para implantação do plano de administração de cargos e salários, conforme quadro 2.

**Quadro 2:** Etapas para implantação do plano de administração de cargos e salário

<b>Planejamento e Divulgação do Plano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do plano</li> <li>• Discussão do plano com as gerências</li> <li>• Aprovação do plano</li> <li>• Divulgação dos planos aos colaboradores</li> </ul>
<b>Análise dos Cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Descrição dos cargos</li> <li>• Especificação dos cargos</li> <li>• Titulação dos cargos</li> <li>• Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais</li> <li>• Catálogo de cargos</li> </ul>
<b>Avaliação dos Cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos-chave</li> <li>• Formação do Comitê de avaliação</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação dos cargos-chave</li> <li>• Avaliação dos demais cargos</li> </ul>
<b>Pesquisa Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha dos cargos</li> <li>• Escolha das empresas</li> <li>• Elaboração do manual de coleta de dados</li> <li>• Coleta de dados</li> <li>• Tabulação de dados</li> <li>• Análise dos resultados</li> <li>• Relato às empresas participantes</li> </ul>
<b>Estrutura Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo da curva básica</li> <li>• Determinação do número de graus</li> <li>• Cálculo das amplitudes dos graus</li> <li>• Análise de sobreposição dos graus</li> </ul>
<b>Política Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário de admissão</li> <li>• Promoção horizontal e vertical</li> <li>• Reavaliação dos cargos</li> <li>• Reajustes salariais</li> <li>• Nível hierárquico das aprovações</li> </ul>
<b>Política de Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do pacote de benefícios</li> <li>• Composição da remuneração (salário + benefícios)</li> </ul>
<b>Carreiras Profissionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secessão de cargos</li> <li>• Divulgação das carreiras aos colaboradores</li> <li>• Definição do planejamento de recursos humanos</li> <li>• Programa de desempenho</li> <li>• Programa de treinamento e desenvolvimento</li> </ul>
<b>Participação nos Lucros ou Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição da estrutura do programa</li> </ul>

Fonte: Pontes (2002, p. 32)

Além de seguir todos estas etapas, implantação do Plano de Cargos e Salários deve estar ajustada à estratégia global da empresa.

### 2.2.1. Planejamento e Divulgação do Plano

Primeiramente, devem ser definidos quais os objetivos que se pretende alcançar com o plano. Tendo os objetivos iniciais definidos, é necessário apresentar um planejamento detalhado das atividades principais a serem executadas, bem como definir as opções técnicas possíveis, e verificar possíveis resistências, buscando reduzi-las ou eliminá-las.

Devem ser realizadas reuniões com as gerências para explicar o plano detalhadamente, a fim de divulgá-lo, bem como coletar sugestões. As contribuições das gerências são importantes, pois auxiliam a adequação do plano à realidade da organização.

Após a colaboração das gerências, é necessário o apoio e a aprovação da direção da companhia, que é muito importante para sucesso do programa. Segundo Prado Jr. (1995, p. 26), “é fundamental convencer os [...] executivos da necessidade e utilidade de tal sistema, a fim de que todos apoiem as ações que serão necessárias, tais como o levantamento das

informações para descrição dos cargos, o tempo dos supervisores e gerentes para participarem das discussões de avaliação de cargos, etc.”.

Quanto à divulgação, Prado Jr. (1995) afirma que é importante divulgar adequadamente as informações relativas ao desenvolvimento e implantação do plano, pois assim permitirá que se crie o clima adequado, evitando também reações negativas ou resistências. Relata ainda que com as atuais técnicas da administração de Recursos Humanos, torna-se possível um relacionamento com os funcionários de forma a obter mais participação e engajamento destes nos objetivos da empresa. Para Paschoal (2001, p. 110), “a divulgação do plano a todos os níveis de empregados, inclusive aos operacionais, é importante do ponto de vista da política de comunicação e transparência da organização, [...]”.

Para transmitir as informações necessárias, devem ser usados todos os meios de divulgação interna possível, tais como reuniões, gráficos, manuais e jornais internos.

### 2.2.2. Análise e Descrição dos Cargos

Analisar Cargos consiste em “definir e selecionar os itens a serem explorados, seja no estudo descritivo de uma função, seja na determinação dos principais requisitos ou especificações exigidas” (ZIMPECK, 1990, p. 64).

As descrições e especificações de cargos dão suporte para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. Segundo Prado Jr. (1995, p. 51), “o objetivo principal da descrição é servir de referência para a avaliação do cargo. Deve conter as principais responsabilidades do cargo bem como informações que permitam situar o cargo em relação aos demais, a quem se reporta e quais são os cargos que subordinam ao cargo descrito”.

Para Pontes (2002, p. 79), “a especificação do cargo é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Esses relatos não devem ser longos e vagos e poderão não ser definitivos, uma vez que poderão sofrer modificações durante as avaliações dos cargos”. O quadro 3 mostra o que deve ser analisado nos principais fatores de especificação dos cargos.

**Quadro 3:** Relato dos principais fatores de especificação dos cargos

INSTRUÇÃO	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
CONHECIMENTO	Conhecimentos complementares exigidos para o exercício do cargo.
EXPERIÊNCIA	Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde



	que possua os conhecimentos exigidos, possa desempenhar, normalmente, as tarefas componentes do cargo em análise.
INICIATIVA / COMPLEXIDADE	Relato da complexidade das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho das suas atividades e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos para a solução de problemas. Esse fator pode também ser desmembrado em iniciativa, complexidade das tarefas e supervisão recebida.
RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO	Relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão (complexidade das tarefas supervisionadas).
RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Considera a responsabilidade exigida com relação ao manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção contra estragos ou prejuízos devidos a descuido.
RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO	Considera a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos da companhia e possibilidade de perda dos mesmos.
RESPONSABILIDADE POR ERROS	Considera o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízos para a mesma.
RESPONSABILIDADE POR MATERIAIS E PRODUTOS	Considera a responsabilidade por materiais ou produtos (matéria-prima, produtos acabados, fluidos, etc.) sob custódia do ocupante do cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo.
RESPONSABILIDADE POR SEGURANÇA DE TERCEIROS	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes a que se exponham outros colaboradores, na realização das tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança exigidos pela companhia.
ESFORÇO MENTAL E VISUAL	Exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade do esforço mental e visual.
RESPONSABILIDADE POR CONTRATOS	Considera a natureza dos contratos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados do seu trabalho. Devem ser evidenciados o objetivo, a frequência e a hierarquia das pessoas com quem são mantidos os contatos, bem como se são externos ou internos.
ESFORÇO FÍSICO	Exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas, carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.
RISCO	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança. Deve ser evidenciada a frequência de exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Considera as condições físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como: ruído, calor, sujeira, vibrações, gases, fumaça, etc.

Fonte: Pontes (2002, p. 80)

De posse dessas informações, são definidos pesos e graus de importância de cada fator para cada cargo, através da avaliação de cargos, com a finalidade de ordenar os cargos de acordo com a sua importância e grau de complexidade.

### **2.2.3. Avaliação de Cargos**

O cargo é o ponto de partida para a adequada atribuição dos salários aos colaboradores, deste modo, é necessário que a organização saiba da importância relativa dos cargos, ou seja, a importância de cada cargo em relação aos outros.

Neste sentido, Paschoal (2001, p. 39) relata que “a determinação da importância de cada cargo gera um ordenamento ou hierarquização dos cargos em ordem de valor que, associada a uma tabela de salários, esquematiza toda a remuneração”.

Ainda segundo Paschoal (2001, p. 40), “a hierarquização poderá ser obtida por meio de um mero escalonamento dos cargos segundo os usos e costumes da organização ou através de uma avaliação organizada, utilizando descrição, critérios predeterminados e comitês de avaliação”.

Deste modo, Pontes (2002, p. 155) afirma que, “qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos, é desejável que esta seja feita por um Comitê. Com este garante-se maior harmonia e maior aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo”. Esse comitê é composto pelo gerente de recursos humanos, gerente de remuneração e gerentes de áreas que conheçam os cargos a serem avaliados.

### **2.2.4. Métodos de Avaliação**

Para a escolha do método de avaliação de cargos, leva-se em consideração fatores como o tamanho da empresa, o número e a natureza dos cargos, o nível de organização da empresa, dentre outros.

Os principais métodos utilizados são: escalonamento, graus predeterminados, pontos e comparação de fatores. Estes métodos são ordenados em dois grupos, conforme quadro 4.

**Quadro 4:** Método de avaliação de cargos

Métodos não quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalonamento</li> <li>• Graus predeterminados</li> </ul>
Métodos quantitativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos</li> <li>• Comparação de fatores</li> </ul>

**Fonte:** Pontes (2002, p. 157)

Segundo Pontes (2002), os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e são de fácil aplicação, mas não garantem um resultado final preciso, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos permitem melhores resultados e mais objetividade, no entanto, demandam maior tempo e investimento durante a implantação. Porém, para empresas de pequeno porte com menor número de cargos, talvez o mais recomendável seja a adoção de métodos não quantitativos, diminuindo assim os custos de implantação.

#### 2.2.4.1. Método de Escalonamento

O método de escalonamento é o sistema mais simples de avaliação de cargos. Conforme Prado Jr. (1995, p. 35) “o sistema de Escalonamento produz uma relação de cargos em ordem crescente (ou decrescente) de importância, existindo duas maneiras de executar a avaliação, conhecidas como escalonamento simples e escalonamento por pares”.

Ainda segundo o autor, “no escalonamento simples, os cargos a serem avaliados inicialmente são quase sempre descritos e analisados. Em seguida, cada avaliador ordena os cargos globalmente, conforme o seu entendimento pessoal”. Após esta etapa, são comparadas e discutidas as avaliações dos diversos avaliadores, até que se chegue ao consenso final.

No escalonamento por pares, Pontes (2002) descreve que os cargos são comparados aos pares em uma tabela de dupla entrada. Através dessa tabela, cada avaliador, membro do comitê, compara os cargos das linhas com os cargos das colunas, procurando estimar aquele de maior peso, registrando-o com o sinal de mais (+) e, se o cargo da linha for inferior ao cargo da coluna, assinala-o com o sinal de menos (-). Após a comparação dos pares, somam-se os sinais positivos obtidos por cada cargo nas linhas e adiciona-se 1, resultando assim, o escalonamento, conforme exemplo observado no quadro 5.

**Quadro 5:** Avaliação dos cargos-chave pelo método de escalonamento por pares

<b>CARGOS COMPARADOS</b>	<b>ALMOXARIFE</b>	<b>MOTORISTA</b>	<b>CARPINTEIRO</b>	<b>MOTOSSERRISTA- RAPELISTA</b>	<b>MECÂNICO</b>	<b>ADICIONAR 1</b>	<b>ESCALONAMENTO</b>
ALMOXARIFE	X	+	+	+	+	1	5
MOTORISTA	-	X	-	+	-	1	2
CARPINTEIRO	-	+	X	+	-	1	3
MOTOSSERRISTA – RAPELISTA	-	-	-	X	-	1	1
MECÂNICO	-	+	+	+	X	1	4

**Fonte:** Pontes (2002, p. 166)

Após esta avaliação individual, são reunidos os membros do Comitê para que se chegue a um consenso. A avaliação através deste método não permite empate e nenhum par pode ficar sem escolha.

#### 2.2.4.2. Método de Graus Predeterminados

Este método é considerado uma melhoria do sistema de Escalonamento. Conforme Pontes (2002, p. 169), este método é aparentemente “mais objetivo que o anterior, no entanto, a avaliação é imprecisa. O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os graus passam a construir uma “régua de avaliação” e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles”. Ainda segundo o autor, a descrição dos graus para evidenciar a diferença entre eles não é fácil, além da dificuldade de posteriormente ter que enquadrar os cargos em cada um dos graus.

Neste sentido, Paschoal (2001, p. 43) exemplifica esses graus para cargos operacionais (fábrica):

- Grau 1: Ocupações não qualificadas, caracterizadas por trabalhos dos mais simples e totalmente orientados.
- Grau 2: Ocupações semiqualificadas, que envolvem trabalhos simples, de pouca iniciativa e responsabilidade bastante restrita.
- Grau 3: Ocupações qualificadas, que envolvem trabalhos de alguma complexidade, exigindo alguma iniciativa e autonomia; tem alguma responsabilidade sobre patrimônio e produtos.

- Grau 4: Ocupações semiespecializadas, que envolvem trabalhos relativamente complexos, exigem boa dose de iniciativa e autonomia; tem razoável responsabilidade por bens e produtos.
- Grau 5: Ocupações especializadas. Que envolvem trabalhos dos mais complexos da categoria Operacional, muita iniciativa e autonomia e grande responsabilidade por bens e produtos.

Ainda segundo o autor, cada um dos graus recebe uma sub graduação, representada por “menos” (-) que significa “ligeiramente abaixo do grau”, “igual” (=) que significa “plenamente no grau” e “mais” (+) que significa “ligeiramente acima do grau”. Com isso, em 5 graus temos 13 classes, conforme exemplificado no quadro 6.

**Quadro 6:** Avaliação pelo método de graus predeterminados

Classe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Grau	1=	1+	2-	2=	2=	3-	3=	3+	4-	4=	4+	5-	5=

Fonte: Paschoal (2001, p. 44)

Após o enquadramento individual feito pelos membros, o comitê deverá discutir em conjunto até obterem uma avaliação única.

#### 2.2.4.3. Método de Comparação de Fatores

Este método consiste em comparar cada cargo com os demais, levando em consideração os requisitos, complexidades e responsabilidades. O quadro 7 demonstra como são feitas essas comparações.

**Quadro 7:** Avaliação pelo método de grade de comparação

	Copeira	Digitador	Aux. de Pessoal	Almoxarife
Copeira	/////	-	-	-
Digitador	+	/////	-	=
Aux. de Pessoal	+	+	/////	+
Almoxarife	+	=	-	/////

Fonte: Paschoal (2001, p. 44)

Cada avaliador fará a comparação entre os cargos, considerando o primeiro cargo menor (-), igual (=) ou maior (+) que os demais. Estes sinais valem pesos, como por exemplo, 1, 3 e 5, conforme mostra o quadro 8.

**Quadro 8:** Peso dos cargos

	Sinais (-)	Sinais (=)	Sinais (+)	Total
Copeira	3x1	0x3	0x5	3
Digitador	1x1	1x3	1x5	9
Aux. de Pessoal	0x1	0x3	3x5	15
Almoxarife	1x1	1x3	1x5	9

**Fonte:** Paschoal (2001, p. 45)

Após a avaliação individual e do consenso dos avaliadores, é feita a apuração dos pontos que cada cargo obteve e é determinada a classe de cada um, conforme se observa no quadro 9.

**Quadro 9:** Classificação dos cargos

Classes	Faixas	Cargos	Pontos	Classes
1	3 a 6	Copeira	3	1
2	7 a 9	Digitador Almoxarife	9 9	2 2
3	10 a 12			
4	13 a 15	Aux. de Pessoal	15	4

**Fonte:** Paschoal (2001, p. 45)

Apesar de este método permitir um ordenamento um pouco mais preciso do que os métodos anteriormente apresentados, seus resultados ainda são subjetivos e, deste modo, não é recomendado para grandes organizações (PASCHOAL, 2001).

#### 2.2.4.4. Método de Pontos

O método de avaliação por pontos, segundo Pontes (2002, p. 183), “é o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores”.

Para avaliação através deste método, devem ser selecionados os fatores comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional, e que também demonstrem as peculiaridades de cada um. Esses fatores são subdivididos em graus e cada grau corresponde um determinado número de pontos. O quadro 10 mostra um exemplo desta subdivisão para o fator “Escolaridade”.

**Quadro 10:** Método de avaliação por pontos

Grau	Definição	Pontos
A	Cargos que exigem o 1º grau completo	20
B	Cargos que exigem o 2º grau completo	40
C	Cargos que exigem formação universitária	60
D	Cargos que exigem nível de pós-graduação	80

**Fonte:** Paschoal (2001, p. 46)

Neste sentido, Pontes (2002, p. 183) acrescenta que “os fatores constituirão réguas que mensuram as múltiplas facetas de cada cargo. Os pontos de cada grau dos fatores são decorrentes de análise de regressão múltipla. Assim são atribuídos pontos aos cargos, através da avaliação por fatores do Manual de Avaliação”. O Manual de Avaliação será abordado no próximo item.

Os membros do comitê fazem as avaliações individuais, e após essa avaliação, discutem as divergências de cada fator até chegarem a um consenso.

Segundo Paschoal (2001), devido a sua grande objetividade e precisão, este é o método mais empregado pelas médias e grandes organizações.

### 2.3. MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

O manual de avaliação de cargos é composto pela relação dos fatores de avaliação, com seus respectivos graus e pontos, e servirá de parâmetro para os avaliadores na pontuação dos cargos.

Quanto à elaboração do manual, Pontes (2002, p. 183) descreve as etapas do processo como:

- Seleção dos cargos-chave.
- Seleção dos fatores de avaliação.
- Graduação dos fatores de avaliação.
- Avaliação dos cargos-chave.
- Ponderação dos fatores de avaliação.
- Avaliação dos demais cargos do plano (grupo operacional).

A seguir são apresentadas estas etapas.

### **2.3.1. Seleção dos Cargos-chave**

É uma etapa muito importante para a consistência do método por pontos. São selecionados os cargos mais conhecidos, tidos como mais importantes na organização, com mais ocupantes. Devem ser selecionados cargos de todos os níveis, de baixa e de alta remuneração. Esses cargos servirão como base de comparação para os demais.

### **2.3.2. Seleção dos Fatores de Avaliação**

Também é uma etapa muito importante, pois, muito da precisão das avaliações vai depender dos fatores utilizados.

Para Prado Jr. (1995, p. 60) “os fatores de avaliação de cargos objetivam agrupar os cargos conforme o grau de dificuldade para exercê-lo, considerando a especificação do fator, e independem do ocupante do cargo, tais como instrução, experiência, iniciativa, supervisão exercida e supervisão recebida”.

Quanto maior for o número de fatores, melhor será a avaliação. No entanto, não deve haver excessos, é recomendável a escolha de no mínimo 6 e no máximo 10 fatores.

Para a seleção dos fatores, Paschoal (2001, p. 49) ressalta que é importante observar:

- Quais os fatores se aplicam a todos ou à grande maioria dos cargos, isto é, os mais universais. Os fatores devem diferenciar os cargos. Logo, se diferenciarem uma parte e se não diferenciarem na outra parte dos cargos, não nos ajudam.
- Quais os fatores que se aplicam em variados graus de intensidade. Os fatores que variam minimamente de intensidade entre os cargos não ajudam a diferenciá-los. Um exemplo é o fator “Condições Ambientais” quando as condições são mais ou menos as mesmas entre os cargos da categoria considerada.
- Quais os fatores mais claros, que os avaliadores vão entender facilmente seu significado, sem gerar polêmicas.
- Quais os fatores que não estejam avaliando aspectos já considerados em outros fatores. Essa sobreposição de avaliação é comum entre “Complexidade” e “Esforço Mental”, por exemplo.

Visto isso, será possível selecionar de 6 a 10 fatores. Um manual com menos de 6 fatores pode deixar de avaliar coisas importantes e com mais de 10 fatores pode haver fatores se repetindo na avaliação das mesmas coisas.



### 2.3.3. Graduação dos Fatores de Avaliação

A etapa de graduação dos fatores determina a extensão da mensuração de cada fator e é necessária para serem avaliadas as diferentes exigências de cada cargo. Para Paschoal (2001, p. 50), “outra etapa muito importante é esta que se refere à definição dos graus dentro de cada fator. Ela consiste em conceituar os diferentes níveis de intensidade de aplicação de cada fator”.

Para que se encontre a definição e o número de graus, Pontes (2002) relata que é necessário primeiramente hierarquizar os cargos-chave dentro de cada fator selecionado e, após isto, agrupar os cargos que requerem especificações similares. Com isto, o total de agrupamentos em cada fator designará o número de graus, e as exigências de cada agrupamento fornecerá a descrição do grau.

O quadro 11 exemplifica a definição e graduação de um fator de avaliação.

**Quadro 11:** Definição e graduação de um fator de avaliação

PARTE A ESCALONAMENTO DOS CARGOS-CHAVE NO FATOR EXPERIÊNCIA		PARTE B DEFINIÇÃO E GRADUAÇÃO DO FATOR EXPERIÊNCIA	
ESCALONAMENTO	CARGO/EXPERIÊNCIA	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 (2 anos)	D	De 1 a 3 anos
3	Analista de cargos júnior (1 ano)	C	De 6 meses a 1 ano
2	Auxiliar de pessoal (6 meses) Auxiliar de contabilidade (5 meses)	B	De 3 a 6 meses
1	Datilógrafo (3 meses) Contínuo (3 meses)	A	Até 3 meses

**Fonte:** Pontes (2002, p. 185)

O número de graus é de acordo com a necessidade de divisão dos fatores em compartimentos, sendo assim, a quantidade de graus pode variar de um fator para outro.

### 2.3.4. Avaliação dos Cargos-chave

Após a definição do manual preliminar, os cargos-chave serão analisados pelo comitê de avaliação. O procedimento mais adequado é avaliar todos os cargos no primeiro fator, depois no segundo, e assim sucessivamente. As avaliações devem ser individuais e após isto, o comitê deverá discutir as divergências até que se chegue ao consenso. Com o resultado desta avaliação chega-se ao escalonamento por pontos.

### 2.3.5. Ponderação dos Fatores de Avaliação

A ponderação consiste na atribuição dos pontos aos fatores de avaliação. Para Chiavenato, (1989, p. 53), “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”. Essa atribuição é feita de acordo com a importância relativa de cada fator, já que os fatores não são idênticos em sua contribuição ao desempenho dos cargos, requerendo ajustamentos compensatórios.

Conforme Paschoal (2001, p. 52), “o primeiro passo consiste em definir os pesos numéricos dos fatores. Esses pesos são expressos em forma de percentual tal que a soma deles seja igual a 100”, conforme exemplo do quadro 12.

**Quadro 12:** Ponderação dos fatores de avaliação

Escolaridade	Experiência	Complexidade	Responsabilidade
30%	35%	15%	20%

**Fonte:** Paschoal (2001, p.52)

“Essa variação nos pesos dos fatores decorre da maior ou da menor importância que o mercado dá a eles e que nos dá a medida em que cada fator contribui para a definição do salário” (PASCHOAL, 2001, p. 52).

Em seguida é realizada a definição dos pontos dos graus e os pesos dos fatores são usados como pontuação mínima de cada fator e, multiplicando esse mínimo por uma constante determinamos a pontuação máxima. Com os pontos mínimo e máximos definidos, são calculados os valores intermediários através de uma progressão geométrica.

## 2.4. PESQUISA SALARIAL

A pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial de um determinado setor, e através desse estudo, fornece elementos importantes que auxiliam a empresa nas decisões referentes à sua política salarial.

Para Zimpeck (1990, p. 242) “a pesquisa de salários basicamente tem por objetivo obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis que prevalecem na comunidade”. “Além da preocupação com a posição geral da organização em face do mercado, [...], frequentemente há a necessidade de se levantar informações especificamente sobre determinado cargo ou grupo de cargos, tendo em vista dificuldades de contratação ou de retenção de mão de obra” (PASCHOAL, 2001, p.69).

Para a elaboração de uma pesquisa de salários, comumente são adotadas algumas etapas, conforme relata Zimpeck (1990, p. 243):

- a) Seleção de cargos a incluir
- b) Seleção de participantes
- c) Preparo de manual de consulta
- d) Coleta de dados
- e) Tabulação
- f) Análise dos resultados
- g) Relato aos participantes

Segundo Pontes (2002, p. 235) “a pesquisa salarial fornece elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É através da pesquisa salarial que alcançamos o “equilíbrio externo”, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa”.

## 2.5. ESTRUTURA SALARIAL

Após a realização da pesquisa salarial e da avaliação dos cargos, chega-se à fase da elaboração da estrutura salarial. Para Paschoal (2001, p. 66) “o primeiro elemento de que precisamos para construir a Estrutura Salarial é a curva ou a linha de tendência média de mercado, [...]. Essa série de valores constitui a posição de mercado e a “espinha dorsal” da estrutura”. No entanto, Pontes (2002, p. 271) relata que “normalmente, é utilizada como curva de referência para elaboração da estrutura a curva média do mercado. Mas, sem dúvida,

essa é uma decisão política e deve ser analisada considerando a situação da empresa diante do mercado, bem como custos envolvidos para a tomada de decisão”.

No quadro 13 são apresentados alguns termos técnicos utilizados na definição da estrutura salarial.

**Quadro 13:** Definição dos termos empregados na estrutura salarial

ESTRUTURA SALARIAL	É a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação.
CURVA DE REFERÊNCIA	É a linha resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação dos cargos.
GRAU	É o resultante de um grupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual.
SALÁRIO MÁXIMO DO GRAU	É a referência do maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau).
SALÁRIO MÍNIMO DO GRAU	É a referência do menor salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau).
SALÁRIO MÉDIO DO GRAU	É a média entre os salários máximo e mínimo, ou seja, é o valor da curva de referência no grau.
AMPLITUDE DA FAIXA	É a diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau.

**Fonte:** Pontes (2002, p. 272)

Através da estrutura salarial a empresa terá condições de determinar procedimentos para o tratamento individual dos salários; remunerar através de avaliações de desempenho, por meio do uso de “faixas” ou amplitudes salariais; descobrir distorções salariais e corrigi-las; manter o controle das relações salariais em todas as unidades da empresa (ZIMPECK, 1990).

## 2.6. POLÍTICA SALARIAL

A política salarial consiste na definição das “regras do jogo”. Conforme Paschoal (2001, p. 89) “[...], para se praticar uma adequada administração de cargos e salários, é imprescindível que a organização defina as diretrizes e critérios sobre os diversos aspectos da questão, tais como sua posição no mercado, enquadramentos dos empregados nos cargos, atribuição de salários, progressões, etc.”.

As políticas salariais praticadas pelas empresas geralmente são definidas em relação aos pontos demonstrados no quadro 14.

**Quadro 14:** Política salarial

Faixa salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato das faixas: com graus ou só mínimo e máximo;</li> <li>• Quantos steps/graus ou valores em cada faixa; percentuais;</li> <li>• Salário de contratação;</li> <li>• Critérios para progressões horizontais na faixa.</li> </ul>
Promoções (progressões verticais):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições e critérios para promoções;</li> <li>• Enquadramento na faixa salarial no momento da promoção;</li> <li>• Tratamento do aumento salarial decorrente da promoção.</li> </ul>
Posição no mercado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponto da faixa (step) que deve coincidir com a curva de mercado;</li> <li>• Épocas de revisões da estrutura;</li> <li>• Condições e critérios para ajustes individuais ao mercado.</li> </ul>
Estrutura de cargos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e reavaliação de cargos;</li> <li>• Criação de novos cargos;</li> <li>• Padrões para a nomenclatura dos cargos.</li> </ul>
Salário variável:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde se aplica e suas condições.</li> </ul>
Reajustes coletivos de salários:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de aplicação.</li> </ul>

**Fonte:** Paschoal (2001, p. 89)

Administrar salários consiste em buscar que a despesa com estes salários traga o melhor retorno possível para a organização, deste modo, a política salarial deve estar alinhada com este conceito, tanto na sua composição como no modo que é colocada em prática. Para Paschoal (2001, p. 94) uma política salarial eficaz deve ter, dentre outras, as seguintes características:

1. Deve estar voltada para as estratégias de negócio da organização.
2. Deve estar integrada com as demais políticas e filosofias da organização.
3. Deve ser clara e objetiva.
4. Deve ser flexível, porém sem levar à perda do controle.
5. Deve ser coerente: conforme o grau de agressividade e competitividade, a política deve ser mais ou menos flexível com o salário de contratação.
6. Deve buscar, na admissão de funcionários, tanto quanto possível, profissionais em estágio tal que a posição oferecida configure uma promoção, com vantagens salariais e desafios.
7. Deve evitar a tendência comum de valorizar mais os profissionais que estão sendo contratados em detrimento daqueles que já trabalham na organização.
8. Deve criar condições para atrair, reter e motivar a melhor mão de obra.
9. Deve condicionar o crescimento dos salários acima do nível de mercado a uma contrapartida extra de produtividade, medida por intermédio de algum tipo de avaliação.
10. Deve levar as chefias a uma análise sistemática dos salários dos empregados.
11. Deve ser conhecida, entendida e assumida pelas chefias. A empresa pode ter a melhor política do mercado, mas não colherá resultados na satisfação dos empregados se estes não a perceberem desse modo. A boa comunicação é decisiva.

A política salarial deve ser definida juntamente com a direção da empresa e, uma vez definida, deve ser divulgada internamente, de preferência junto a todos os funcionários.

### 3. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo consiste na apresentação dos resultados obtidos através da metodologia aplicada. Inicia-se com a caracterização da organização, sua situação atual, seguida da proposta para elaboração do plano de cargos e salários.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), localizada no campus Trindade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), teve a sua criação aprovada pelo Conselho Universitário da UFSC em novembro de 1976 e foi legalmente instituída pela UFSC como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, em setembro de 1977.

A FAPEU foi criada para atender as necessidades de captação de recursos financeiros e para apoiar o desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa científica e de extensão na Universidade. Conforme dados obtidos no Relatório de Atividades da FAPEU (2010, p. 04), suas principais finalidades estatutárias são:

- Colaborar com a Universidade no preparo, execução e avaliação de programas de ensino, pesquisa, extensão e atividades culturais a se realizarem sob a responsabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina;
- Promover a execução de programas de ensino, pesquisa, extensão e atividades culturais da UFSC, conciliando-as com as políticas de desenvolvimento municipal, estadual e nacional;
- Empreender ações para subsidiar a comunidade universitária e atender aos objetivos dos seus programas, mantidos diretamente ou em regime de convênio com outras instituições;
- Celebrar contratos, acordos ou convênios com instituições públicas ou particulares, membros de instituições estrangeiras, visando através de cooperação técnica ou financeira, apoiar, fortalecer ou ampliar os serviços dessas instituições e utilizá-los em conjunto com os programas em execução;
- Assessorar a Universidade quanto ao planejamento e à fundamentação técnico-científica da política de ensino, pesquisa e extensão;
- Divulgar dados e informações científicas;
- Prestar assessoria e consultoria técnica em programas de capacitação e na prestação de serviços técnicos especializados.

Por tratar-se de uma entidade de direito privado, a FAPEU deve assegurar os recursos e os meios necessários para a sua existência e funcionamento. Ao mesmo tempo, para poder

atender à gestão dos convênios, contratos e acordos, deve apresentar padrões exigidos de qualificação técnica e de capacidade operacional, a infraestrutura necessária à realização das atividades, e um corpo técnico qualificado e capacitado. As receitas necessárias para custear o funcionamento da FAPEU são obtidas através do recolhimento de taxas, da prestação de serviços e de assessoria aos projetos, e da aplicação dos saldos de recursos (FAPEU, 2010).

A FAPEU conta hoje com 75 funcionários contratados trabalhando na sede no campus universitário, 3.552 alunos contratados temporariamente, 963 professores e 654 profissionais contratados das mais diversas áreas para a execução de cerca de 3.200 projetos através de bolsas de Pesquisa, do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos para atividades estratégicas - RHAE, (recursos oriundos do Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Desenvolvimento Tecnológico - CNPQ e da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP), Doutorado, Pós-Doutorado, Especialização, Graduação, Mestrado, Monitoria, Estágio e, Extensão (Recursos oriundos da UFSC).

### 3.2. SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Atualmente a FAPEU não possui estrutura e política salariais definidas. Os reajustes salariais geralmente ocorrem uma vez ao ano, conforme o percentual estabelecido pelo sindicato da categoria, e os poucos reajustes que ocorrem fora o estabelecido pelo Acordo Coletivo não têm nenhum critério definido em relação à antiguidade, merecimento ou outros fatores.

Conforme Boaventura (2011), no atual cenário organizacional da Fundação é visível o clima de insatisfação e desmotivação dos colaboradores. Dentre os principais motivos, a falta de um plano de cargos e salários e a falta de equiparação salarial de pessoas com mesma função contratual são os que mais geram descontentamento. Para Chiavenato (1994), se o ambiente não for favorável e o funcionário não visualizar perspectivas de crescimento, isto pode influenciar no seu desempenho e, conseqüentemente, no próprio funcionamento da empresa.

Neste sentido, com a implantação do plano de cargos e salários (PCS) ficam claras desde o início as “regras do jogo”, ou seja, o colaborador sabe quais são os critérios para obter aumento salarial, bem como os critérios para ser promovido e, com isto, espera-se a redução da insatisfação e desmotivação dos colaboradores.

### 3.3. PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Em frente à necessidade de definição de estrutura e política salariais, partiu-se para a elaboração de um PCS que, além de visar às necessidades da entidade, busque responder os objetivos específicos propostos neste trabalho.

Neste sentido, seguindo as etapas descritas anteriormente na metodologia, deu-se início a elaboração da proposta. Após a parte do planejamento definida, foi efetuada a comunicação do plano para a Superintendência da Fundação, bem como realizadas reuniões com os gerentes das áreas compreendidas no grupo ocupacional de apoio administrativo, com a finalidade de apresentação e aprovação da proposta. Com isto, foi obtida a aprovação e também sugestões sobre a adequação do plano à realidade da Fundação.

### 3.4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Esta etapa é fundamental na implantação de um PCS e é considerada ponto de partida para a avaliação dos cargos, pois, para analisar e valorar os cargos é preciso, primeiramente, conhecê-los em todos os detalhes disponíveis. “A Análise e Descrição de cargos é a base fundamental de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que seu uso deriva é que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração” (ZIMPECK, 1990, p. 40).

Através da análise e descrição dos cargos, obtida por intermédio do estudo de Rezende (2012) realizado na FAPEU no primeiro semestre de 2012, foi possível identificar as atividades desenvolvidas e as principais características de cada cargo. Por se tratar de uma pesquisa recente, e conter os dados necessários para este estudo, não foi necessária a aplicação de novos questionários. Foram apenas acrescentadas algumas informações quanto às especificações dos cargos, obtidas através de reuniões com os gerentes.



### 3.5. MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

O manual de avaliação de cargos do método de pontos, que o foi o método escolhido para a elaboração deste trabalho, é composto pela relação dos fatores de avaliação, com seus respectivos graus e pontos, e servirá de parâmetro para a pontuação dos cargos. Através dessa pontuação é estabelecido o valor de cada cargo, com o objetivo de construir uma hierarquia entre eles. Além disso, para Zimpeck (1990, p. 114), “a determinação do melhor nível de remuneração a atribuir a um cargo começa a adquirir contornos nítidos com o processo denominado Avaliação de Cargos”.

Inicialmente, tendo como base a obra de Pontes (2002), foram escolhidos os fatores de avaliação considerados apropriados para os cargos analisados. Os fatores escolhidos foram: escolaridade, experiência, complexidade, responsabilidade por erros, esforço exigido e condições de trabalho.

Em seguida, os fatores de avaliação foram graduados. A graduação determina a extensão da mensuração do fator e é necessária para que sejam avaliadas as diferentes exigências de cada cargo (PONTES, 2002). Nos quadros a seguir estão demonstradas as graduações dos fatores.

**Quadro 15:** Fator de avaliação - Escolaridade

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Ensino fundamental completo
B	Ensino médio completo
C	Ensino médio completo e conhecimentos específicos
D	Ensino médio técnico completo

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Escolaridade:** Este fator especifica as exigências do cargo em relação à formação escolar exigida para o desempenho satisfatório do cargo.

**Quadro 16:** Fator de avaliação - Experiência

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Até 3 meses
B	De 3 a 6 meses
C	De 6 meses a 1 ano
D	De 1 a 2 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012) a partir da proposta de Pontes (2002)

**Experiência:** Este fator determina o tempo de experiência prática necessária para o desempenho satisfatório do cargo.

**Quadro 17:** Fator - Complexidade

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Apresenta alguma complexidade, com ações simples, com precedentes. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.
B	Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado pela chefia imediata de forma eventual por meio do resultado das atividades desenvolvidas.
C	Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.
D	Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.
E	Apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante e detalhadamente pela chefia imediata.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Complexidade:** Este fator avalia a demanda de raciocínio e técnica para desenvolver soluções para problemas e situações impostos pelo cargo e o grau de supervisão recebida.

**Quadro 18:** Fator – Responsabilidade por erros

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros. Tem consequências pouco significativas podendo ser reparadas nos seu curso normal.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Podem trazer consequências significativas à Fundação.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequencia dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção.

D	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Podem trazer consequências graves à Fundação.
E	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. Podem trazer consequências graves à Fundação.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012) a partir da proposta de Pontes (2002)

**Responsabilidade por erros:** Esse fator avalia a possibilidade da ocorrência de erros e suas consequências para a organização.

**Quadro 19:** Fator – Esforço exigido

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Exige pouco esforço visual, concentração mental acentuada e esforço físico razoável, com esforço físico contínuo.
B	Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
C	Exige contínua atenção visual e mental, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais, e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Esforço exigido:** Esse fator especifica o grau de concentração ou a atenção necessária para a execução do trabalho, o esforço físico exigido e a frequência deste.

**Quadro 20:** Fator – Condições de trabalho

GRAU	DEFINIÇÃO
A	Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.
B	Ambiente com média possibilidade de acidentes ou perturbação funcional.
C	Ambiente com elevada possibilidade de acidentes e perturbação funcional.
D	Ambiente com exposição permanente a riscos de acidente de trabalho e perturbação funcional

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

**Condições de trabalho:** Este fator especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo e possíveis acidentes e perturbações funcionais.

Definidos os fatores e seus graus, a próxima etapa é a ponderação dos fatores de avaliação, ou seja, a atribuição dos pontos correspondentes a eles. Para isso, o primeiro passo é a definição dos pesos numéricos dos fatores. Esses pesos são expressos em percentual, levando em consideração a importância de cada fator, tal que a soma deles seja igual a 100.

A ponderação do manual para a realização deste estudo foi realizada através de pesquisa interna que, segundo Pontes (2002, p. 202), “é uma forma arbitrária de atribuição de peso aos fatores de avaliação. Por esse processo os membros do Comitê de Avaliação distribuem os pesos pelos fatores e o coordenador obtém, através de média, o peso final de cada fator”. Esta forma de atribuição dos pesos aos fatores não exige a realização da análise de regressão múltipla. Deste modo, juntamente com os gerentes, através de reuniões, foram atribuídos os pesos aos fatores tendo como base a importância que o mercado dá a cada fator, ou seja, quanto cada fator contribui para a composição do salário.

A tabela 1 apresenta a atribuição dos pontos aos 6 fatores escolhidos.

**Tabela 1:** Ponderação dos fatores de avaliação

Fatores de avaliação	Atribuição dos pontos
Escolaridade	25%
Experiência	25%
Complexidade	15%
Responsabilidade por erros	15%
Esforço exigido	10%
Condições de trabalho	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Após a ponderação dos fatores em conjunto com os gerentes, é possível partir para a definição dos pontos dos graus. Conforme Paschoal (2001) os pesos dos fatores são considerados a pontuação mínima de cada fator. Multiplicando esse mínimo por uma constante (10, por exemplo), obtemos a pontuação máxima.

Para a realização dos cálculos deste trabalho, utilizou-se como base a obra de Pontes (2002). Sendo assim, definidos os pontos máximos e mínimos, calculam-se os valores intermediários através de uma progressão geométrica, obtida através da seguinte fórmula:

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{a_n}{a_1}}$$

Onde:

$q$  = razão da progressão

$n$  = é o número de graus

$a_1$  = pontuação mínima

$a_n$  = pontuação máxima

De acordo com a fórmula da progressão geométrica, na tabela 2 estão demonstrados os cálculos das pontuações intermediárias dos fatores.

**Tabela 2:** Cálculo – pontos dos graus dos fatores

<p><b>1- Escolaridade</b></p> <p>n = 4 a1 = 25 an = 250</p> $q = \sqrt[4-1]{\frac{250}{25}} = 2,1544$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 25 B 25 x 2,1544 = 54 C 54 x 2,1544 = 116 D 116 x 2,1544 = 250</p>	<p><b>2- Experiência</b></p> <p>n = 4 a1 = 25 an = 250</p> $q = \sqrt[4-1]{\frac{250}{25}} = 2,1544$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 25 B 25 x 2,1544 = 54 C 54 x 2,1544 = 116 D 116 x 2,1544 = 250</p>
<p><b>3- Complexidade</b></p> <p>n = 5 a1 = 15 an = 150</p> $q = \sqrt[5-1]{\frac{150}{15}} = 1,7782$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 15 B 15 x 1,7782 = 27 C 27 x 1,7782 = 48 D 48 x 1,7782 = 85 E 85 x 1,7782 = 150</p>	<p><b>4- Responsabilidade por erros</b></p> <p>n = 5 a1 = 15 an = 150</p> $q = \sqrt[5-1]{\frac{150}{15}} = 1,7782$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 15 B 15 x 1,7782 = 27 C 27 x 1,7782 = 48 D 48 x 1,7782 = 85 E 85 x 1,7782 = 150</p>
<p><b>5- Esforço exigido</b></p> <p>n = 3 a1 = 10 an = 100</p> $q = \sqrt[3-1]{\frac{100}{10}} = 3,1623$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 10 B 10 x 3,1623 = 32 C 32 x 3,1623 = 100</p>	<p><b>6- Condições de trabalho</b></p> <p>n = 4 a1 = 10 an = 100</p> $q = \sqrt[4-1]{\frac{100}{10}} = 2,1544$ <p>Grau - Ponto</p> <p>A 10 B 10 x 2,1544 = 22 C 22 x 2,1544 = 48 D 48 x 2,1544 = 100</p>

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2012)

Deste modo, obtêm-se a pontuação dos graus de todos os fatores, conforme tabela 3.

**Tabela 3:** Pontos dos graus dos fatores

FATOR	MÍNIMO DE PONTOS DO FATOR	GRAUS DO FATOR					MÁXIMO DE PONTOS DO FATOR
		A	B	C	D	E	
Escolaridade	25	25	54	116	250	///	250
Experiência	25	25	54	116	250	///	250
Complexidade	15	15	27	48	85	150	150
Responsabilidade por erros	15	15	27	48	85	150	150
Esforço Exigido	10	10	32	100	///	///	100
Condições de trabalho	10	10	22	48	100	///	100
<b>Total</b>	<b>100</b>	///	///	///	///	///	<b>1000</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Com o resultado da avaliação chega-se ao ordenamento dos cargos por pontos, conforme tabela 4.

**Tabela 4:** Ordenamento dos cargos por pontos

Cargos	Fatores						Total de pontos
	Escolaridade	Experiência	Complexidade	Responsabilidade por erros	Esforço exigido	Condições de trabalho	
	Grau - Ponto	Grau - Ponto	Grau - Ponto	Grau - Ponto	Grau - Ponto	Grau - Ponto	
Almoxarife	B 54	B 54	A 15	A 15	A 10	C 48	196
Assistente de compras	B 54	B 54	B 27	B 27	B 32	A 10	204
Assistente de importação	B 54	B 54	C 48	B 27	B 32	A 10	225
Assistente Administrativo	B 54	B 54	D 85	D 85	B 32	A 10	320
Assistente de pessoal	C 116	B 54	C 48	D 85	B 32	A 10	345
Assistente de contabilidade	C 116	B 54	D 85	D 85	B 32	A 10	382
Assistente prestação contas	C 116	B 54	D 85	E 150	B 32	A 10	447
Assistente de projeto	C 116	C 116	E 150	C 48	B 32	A 10	472
Técnico em informática	D 250	C 116	D 85	B 27	B 32	A 10	520

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Finalizada a avaliação dos cargos, obteve-se o valor de cada cargo expresso em pontos. No entanto, esse referencial sozinho não significa muito, a menos que se determine um salário diferente para cada pontuação obtida. O ideal é agrupar os cargos de pontuação próxima em classes ou nível e estabelecer um salário ou uma faixa salarial para cada classe (PASCHOAL, 2001).

Para a ordenação dos cargos, é preciso, primeiramente, definir as faixas de pontos das classes, por exemplo, classe 1 vai de 100 a 120 pontos; classe 2 de 121 a 144 etc.

Este plano abrange cargos avaliados entre 196 e 520 pontos, e foi convencionado que os cargos deveriam ser agrupados em 5 classes. Para calcular os intervalos de pontos utiliza-se a mesma fórmula utilizada para a pontuação dos graus dos fatores:

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{a_n}{a_1}}$$

Onde:

q = razão da progressão

n = número de classes

a1 = menor pontuação

a<sub>n</sub> = maior pontuação

$$q = \sqrt[5-1]{\frac{520}{196}} = 1,2762$$

Sendo assim, obtemos:

$$a_1 = 196$$

$$a_2 = 196 \times 1,2762 = 250$$

$$a_3 = 250 \times 1,2762 = 319$$

$$a_4 = 319 \times 1,2762 = 407$$

$$a_5 = 407 \times 1,2762 = 520$$



Estes valores encontrados são os pontos médios dos intervalos. Para determinar os pontos mínimos e máximos, tira-se a raiz quadrada de **q**:

$$\sqrt{1,2762} = 1,1296$$

Para o ponto mínimo divide-se o ponto médio inicial pela raiz quadrada de **q**, e para o ponto máximo, multiplica-se a raiz quadrada de **q** pelo ponto médio.

Com isso, obtemos a seguinte classe, conforme tabela 5.

**Tabela 5:** Classificação dos cargos

Classes	Pontos
I	174 a 221
II	222 a 282
III	283 a 360
IV	361 a 460
V	461 a 587

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Deste modo, na tabela 6 consta a classificação obtida dos cargos.

**Tabela 6:** Enquadramento dos cargos nas classes

Classes	Amplitude dos Pontos	Cargos	Pontos
I	174 a 221	Almoxarife	196
		Assistente de compras	204
II	222 a 282	Assistente de importação	225
III	283 a 360	Assistente administrativo	320
		Assistente de pessoal	345
IV	361 a 460	Assistente de contabilidade	382
		Assistente de prestação de contas	447
V	461 a 587	Assistente de projeto	472
		Técnico de informática	520

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

O ordenamento dos cargos em classes é uma ferramenta necessária para a atribuição dos salários de forma adequada. Sendo assim, a partir desse ordenamento, serão definidas política e estrutura salariais mais adequadas para a Fundação.

### 3.6. PESQUISA SALARIAL

Os valores de salários pagos pelo mercado foram obtidos através da pesquisa salarial. A partir da média de mercado é possível definir os critérios para a nova política salarial a ser aplicada na Fundação. A pesquisa salarial foi realizada pela autora em duas entidades sem fins lucrativos da grande Florianópolis, que não terão seus nomes divulgados.

Na tabela 7 observa-se o salário praticado pela Fundação comparado com a média do mercado.

**Tabela 7:** Comparação Salarial

<b>Cargos</b>	<b>Salário pago pela Fundação (R\$)</b>	<b>Média do Mercado (R\$)</b>
Assistente de Compras	1.869,77	1.150,00
Assistente de importação	1.869,77	1.150,00
Almoxarife	1.869,77	1.100,00
Assistente administrativo	1.869,77	1.235,00
Assistente de pessoal	1.869,77	1.240,00
Assistente de contabilidade	1.869,77	1.250,00
Assistente de prestação de contas	1.869,77	1.300,00
Assistente de projeto	2.183,00	1.500,00
Técnico em informática	2.529,00	1.650,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

Com o resultado da pesquisa, observou-se que a média salarial de mercado está abaixo da média de salários pagos atualmente pela Fundação.

### 3.7. ESTRUTURA E POLÍTICA SALARIAL

Após os cargos descritos, avaliados e ordenados em classe, tem-se a base para a construção da estrutura salarial.

As classes corresponderão às faixas salariais, tendo os seus degraus definidos pela política salarial. Conforme Paschoal (2001), todos os cargos compreendidos na mesma faixa terão o mesmo tratamento salarial, no entanto, pode haver valores intermediários. Essas

diferenças salariais dentro de uma mesma faixa ocorrerão em razão das diferenças entre os ocupantes dos cargos como, por exemplo, merecimento, domínio, resultados, tempo na organização, tempo no cargo, entre outros.

Em relação ao percentual entre os passos das faixas, Paschoal (2001, p. 67) afirma que “os percentuais mais praticados nas organizações variam entre 4% e 7%. Os critérios para estabelecê-lo estão ligados à cultura da organização e às práticas do mercado”. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o percentual de 4%.

Neste sentido, utilizando a estrutura elaborada anteriormente que ordena os cargos em classes, tendo como base o menor salário pago atualmente e considerando 4% o percentual entre os passos das faixas, na tabela 8 apresenta-se a estrutura salarial proposta à Fundação.

**Tabela 8:** Estrutura salarial

Classes	Amplitude dos Pontos	Cargos	Salário Base (R\$)
I	174 a 221	Almoxarife	1.869,77
		Assistente de compras	1.869,77
II	222 a 282	Assistente de importação	1.944,56
III	283 a 360	Assistente administrativo	2.022,34
		Assistente de pessoal	2.022,34
IV	361 a 460	Assistente de contabilidade	2.103,23
		Assistente de prestação de contas	2.103,23
V	461 a 587	Assistente de projeto	2.187,35
		Técnico de informática	2.529,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2012)

O salário pago ao cargo de técnico em informática já estava acima do proposto à classe que ele se enquadra, deste modo, seu salário não foi alterado.

Com a definição da estrutura salarial concluída, partiu-se para a definição da política salarial, utilizando como base a metodologia proposta por Pontes (2002), conforme descrito a seguir:

- **Salário de admissão:** O primeiro ponto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão. Algumas empresas adotam como salário inicial um mínimo em torno de 10% abaixo do previsto para o cargo, desde que esse valor seja igual ou superior ao determinado pelo sindicato da categoria. Após o período de experiência (90 dias), o valor será reajustado para o correspondente ao cargo. Sugere-se que a Fundação adote esta medida.

- **Aumentos Salariais:** “A promoção horizontal ou aumento por mérito é a passagem do colaborador para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente do destacado desempenho de suas tarefas e aumento de experiência” (PONTES, 2002, p. 289). Com isto, sugere-se que a Fundação realize avaliações de desempenho anualmente para que, através dos resultados destas avaliações, possa conceder o aumento por promoção horizontal aos colaboradores que se destaquem significativamente dos demais, demonstrando aprimoramento dos seus conhecimentos e suas habilidades no desempenho das funções correspondentes aos seus cargos.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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. CONCLUSÕES DO TRABALHO**

Este trabalho buscou responder como poderia ser elaborado um plano de cargos e salários para a Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária.

Para o desenvolvimento do primeiro objetivo específico, buscou-se, primeiramente, identificar os cargos compreendidos no grupo ocupacional de apoio administrativo. Em seguida, partiu-se para a descrição destes cargos. As descrições dos cargos e suas especificações foram obtidas através de trabalho anteriormente realizado na FAPEU, referente ao primeiro semestre de 2012. Além destas informações obtidas através do trabalho, foram acrescentadas informações quanto às especificações dos cargos, obtidas através de reuniões com os gerentes. Posteriormente, foram analisados os cargos através do método de avaliação por pontos.

Para atender ao segundo objetivo, primeiramente foram escolhidos 6 fatores de avaliação que fossem comuns aos cargos avaliados, mas que, ao mesmo tempo, diferenciassem as peculiaridades de cada cargo. Em seguida estes fatores foram graduados para que fossem avaliadas as diferentes exigências de cada cargo. Com isto, se obteve uma hierarquia entre cargos.

Estabelecido o ordenamento entre os cargos, partiu-se para o terceiro objetivo, onde se elaborou uma nova estrutura e política salariais para a Fundação. A estrutura salarial foi constituída com 5 faixas salariais com variação de 4% entre elas, considerando que podem haver variações salariais dentro de cada faixa. A política salarial estabeleceu regras quanto ao salário de contratação e quanto aos aumentos salariais através de promoções horizontais.

Com os resultados obtidos, foi possível elaborar um plano de cargos e salários para a Fundação, que possa valorizar e motivar os colaboradores, através de regras claras para a progressão salarial, visando reduzir as insatisfações relacionadas às injustiças salariais.

No entanto, não são somente aspectos relacionados à remuneração que causam a desmotivação no ambiente de trabalho. Aspectos organizacionais como liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento das pessoas, ambiente de trabalho seguro e saudável também são importantes para que os funcionários “vistam a camisa da empresa”. O funcionário dificilmente irá comprometer-se se não visualizar vantagens concretas para si nesta relação com a empresa no presente e no futuro. Neste contexto, conclui-se que a satisfação dos funcionários não está ligada somente à remuneração, mas também ao clima organizacional, ao reconhecimento do seu trabalho e às chances de crescimento dentro da empresa.

Conclui-se também que tendo posse das características e do perfil exigido para preenchimento dos cargos, torna-se mais fácil o processo de seleção de pessoal, além de identificar a eventual necessidade de desenvolver treinamentos e/ou aprimoramentos e especialização dos funcionários.

Para elaboração deste trabalho não foi aplicada a análise de regressão múltipla para a atribuição final dos pesos dos fatores. Esta ponderação adotada reflete a percepção dos gestores da Fundação. Caso os gestores fossem outros, haveria possivelmente outros resultados. Portanto, deve-se ter prudência na utilização dos resultados.

#### 4.2. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A partir da realização desta pesquisa, verifica-se que é possível dar continuidade no trabalho com a FAPEU, desenvolvendo pesquisas como:

- Estender a proposta do PCS para outros grupos ocupacionais da organização ou para outras organizações do mesmo ramo, utilizando como base este estudo e o adequando da melhor maneira possível.
- Se implantado, elaborar uma pesquisa de satisfação do PCS.
- Desenvolver um modelo de remuneração estratégica como: remuneração variável, participação nos lucros e resultados, entre outros que visem à motivação e valorização dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BOAVENTURA, Juliano. **Estudo do clima organizacional na fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária – FAPEU**. 2011. 121 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. Volume 5. São Paulo: Atlas, 1989.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. **Relatório de atividades**: 2010. Florianópolis, 2011.

Disponível em: [http://www.fapeu.org.br/hpverde/docs/RELATORIO\\_FAPEU\\_2010.pdf](http://www.fapeu.org.br/hpverde/docs/RELATORIO_FAPEU_2010.pdf)  
Acesso em: 05 nov. 2012.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. – São Paulo: LTr, 2002.

PRADO JR., Antonio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995.

REZENDE, Gleice Jane E. **Análise e descrição dos cargos por competência na fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária - FAPEU**. 2012. 119 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SATO, Cristiane Fernanda; SPRICIGO, Cinthia Bitencourt. Motivação refletindo na qualidade e produtividade. **Visão Acadêmica**, Curitiba, v. 9, nº 1, p. 63 – 74, Jan – Jun./2008.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. 14. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2009.

TAVARES, Fernanda Pereira. Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional. **Revista Hispeci & Lema**, Bebedouro, v. 6, p. 21 – 26, 2001/2001.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7 ed. São Paulo: Atlas: Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1990.



## **ANEXOS**

## ANEXO A – Descrição e especificação do cargo de almoxarife

<p><b>Cargo: Almoxarife</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b>  É responsável por recepcionar, conferir e armazenar produtos e materiais, fazendo o lançamento da movimentação dos mesmos – entradas e saídas – controlando estoques e distribuindo produtos e materiais.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber produtos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades da Fundação;</li> <li>• Executar ações de controle e movimentação de produtos e materiais;</li> <li>• Executar atividade de estocagem, distribuição e reposição dos produtos e materiais;</li> <li>• Realizar conferência de produtos e materiais visando à atualização e confiabilidade nas informações do estoque;</li> <li>• Registrar documentos de lançamentos;</li> <li>• Executar atividade de etiquetagem em produtos e materiais;</li> <li>• Realizar atividades de organização do almoxarifado;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade:</b>  Ensino Médio Completo.</p> <p><b>Experiência:</b>  De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b>  Apresenta alguma complexidade, com ações simples, com precedentes. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Responsabilidades por erros:</b>  Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas como, por exemplo, erro de envio de material, bem como contagem incorreta dos mesmos, sendo facilmente constatados. Tem consequências pouco significativas podendo ser reparadas no seu curso normal.</p> <p><b>Esforço exigido:</b>  Exige pouco esforço visual, concentração mental acentuada e esforço físico razoável, com esforço físico contínuo.</p> <p><b>Condições ambientais:</b>  Ambiente com elevada possibilidade de acidentes.</p>

## ANEXO B – Descrição e especificação do cargo de assistente administrativo

### Cargo: Assistente Administrativo

#### Descrição Sumária:

É responsável por executar os serviços de apoio administrativo na Fundação nas áreas de execução fiscal, contabilidade, finanças, processos licitatórios, compras entre outras, fornecendo e recebendo informações, tratando de documentos variados e executando serviços gerais de escritórios.

#### Exemplos típicos de atividades:

- Atender ao público em geral, prestando as informações solicitadas;
- Cadastrar as licitações no sistema “licitações” para dar início ao processo licitatório;
- Montar o processo licitatório;
- Realizar a publicação de licitações no Diário Oficial da União (DOU), por meio do site da Imprensa Nacional, bem como nos Murais da FAPEU e, quando necessário, em jornais de circulação local;
- Elaborar editais referente as licitações com as informações pertinentes a cada processo, como: número do projeto, data de abertura, objeto, descrição dos itens, além de outras informações pertinentes;
- Fazer o cadastramento de licitações no sistema “Compras FAPEU”, após a publicação da mesma no DOU;
- Realizar a abertura das propostas, no dia previsto para ocorrer a mesma;
- Solicitar a documentação da empresa vencedora do processo licitatório, após o encerramento da sessão pública, e verificar se a mesma está habilitada;
- Enviar a proposta vencedora ao coordenador do projeto, solicitando parecer;
- Digitar empenhos no sistema PROF, após recebimento do parecer positivo do coordenador do projeto, e enviar para a empresa para que a mesma passe a fornecer os produtos ou serviços;
- Solicitar pareceres do setor jurídico de acordo com as necessidades dos processos licitatório;
- Analisar a documentação dos processos licitatórios para posterior arquivamento;
- Elaborar, enviar e receber memorandos;
- Enviar ordem de compra para fornecimento de materiais ou serviços;
- Realizar o recebimento dos materiais entregues pelos fornecedores;
- Entregar os materiais recebidos aos destinatários;
- Efetuar o controle de estoque de materiais relativos ao consumo interno;
- Dar baixa de notas fiscais, ordem de compra, e protocolo de materiais;
- Fornecer *feedback* aos professores a respeito do andamento dos serviços solicitados pelos mesmos;
- Efetuar emissão de notas fiscais para cobrança;
- Elaborar relação de notas fiscais emitidas com o INSS destacado;
- Adquirir material de expediente, consumo e de bens patrimoniais para a FAPEU;
- Arquivar as faturas, organizando conforme finalidade;
- Executar o tombamento de bens patrimoniais, bem como efetuar a conferência e fixação das plaquetas de identificação;
- Organizar, postar e remeter documentos internos e externos para serem enviados por correio;

- Arquivar documentos, contratos e convênios;
- Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;
- Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;
- Realizar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:****Escolaridade:**

Ensino Médio completo.

**Experiência**

De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.

**Complexidade**

Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.

**Responsabilidade por erros:**

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, como, por exemplo, recebimento de material em desacordo com a solicitação, baixar notas sem que a mesma esteja devidamente preenchida, cadastramento incorreto da licitação entre outros, sendo facilmente constatados no seu curso normal. Podem trazer consequências graves a Fundação.

**Esforço exigido:**

Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Condições ambientais:**

Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.

## ANEXO C – Descrição e especificação do cargo de assistente de compras

<p><b>Cargo: Assistente de Compras</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <p>É responsável por executar os serviços de apoio ao processo de compras da Fundação de Amparo a Pesquisa e Extensão Universitária nas áreas de processos licitatórios, compras entre outras, fornecendo e recebendo informações e tratando de documentos variados.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o pedido de abertura de licitação e verificar se as especificações mencionadas pelo coordenador a respeito do produto ou serviço a ser adquirido são suficientes para abertura do processo licitatório e, quando necessário, solicitando e realizando as devidas especificações;</li> <li>• Realizar orçamento de bens e serviços a serem licitados, obtendo o preço estimado da contratação;</li> <li>• Verificar qual a modalidade de licitação será utilizada no processo, observando a legislação vigente a respeito do processo licitatório;</li> <li>• Cadastrar o processo no sistema licitações, onde é gerado o número do edital, a portaria nomeando a comissão de licitação;</li> <li>• Elaborar o processo licitatório;</li> <li>• Solicitar visto ao processo junto ao setor jurídico;</li> <li>• Realizar a publicação do edital junto ao Diário Oficial da União, divulgando em um jornal de circulação local e nos murais da Fundação;</li> <li>• Emitir ordem de compra após a homologação do processo;</li> <li>• Arquivar os processos licitatórios;</li> <li>• Realizar a cotação e emitir ordem de compra de passagens, reservas de hotéis, restaurantes entre outros;</li> <li>• Prestar informações aos solicitantes a respeito do processo de reserva e compra de passagens, diárias de hotéis e restaurantes, confirmando a realização do processo;</li> <li>• Receber fornecedores para demonstração de produtos e promoções;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Conhecimento:</b> Ensino Médio completo.</p> <p><b>Experiência</b> De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade</b> Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma eventual pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.</p>

**Responsabilidades por erros:**

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, como, por exemplo, aquisição de bens e serviços inadequados, especificação incorreta de itens a serem licitados, entre outros. Podem trazer consequências significativas a Fundação.

**Esforço exigido:**

Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Condições ambientais:**

Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.

## ANEXO D – Descrição e especificação do cargo de assistente de contabilidade

<p><b>Cargo: Assistente de Contabilidade</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <p>É responsável por executar atividades contábeis, financeiras e orçamentárias relacionadas a lançamentos contábeis, conciliação de contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, emitir notas fiscais, dentre outras.</p>
<p><b>Exemplos Típicos de Atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar serviços de tesouraria e lançamentos contábeis;</li> <li>• Auxiliar no controle dos processos financeiros pertinentes a contas a pagar e contas a receber, bem como as atividades correlatas que compõe este processo;</li> <li>• Apurar valores de impostos a serem recolhidos;</li> <li>• Emitir faturas/notas fiscais, notas de débito, extratos bancários, boletos e recibos;</li> <li>• Conferir, classificar e analisar documentos fiscais, contratos, convênios e despesas realizadas pelos projetos vinculados a FAPEU orientando e/ou executando os lançamentos;</li> <li>• Analisar prestação de contas dos projetos vinculados a FAPEU;</li> <li>• Atender ao público em geral prestando informações relacionadas à área contábil;</li> <li>• Realizar o recolhimento de taxas relativas a cursos e atividades de extensão desenvolvidas ela UFSC junto a FAPEU;</li> <li>• Proceder análise e conciliação das contas, visando assegurar a confiabilidade das operações contábeis;</li> <li>• Elaborar relatórios financeiros, orçamentários e patrimoniais;</li> <li>• Coordenar e executar controle de contas correntes de fornecedores diversos, além de, elaborar relatórios mensais;</li> <li>• Codificar vale transporte, vale alimentação e seguro;</li> <li>• Preparar, receber e enviar malote aos bancos, com os pagamentos e documentos pertinentes;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade</b> Exige Ensino Médio completo. É desejável curso de Contabilidade Básica.</p> <p><b>Experiência</b> De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade</b> Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio resultado das atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Responsabilidades por erros</b> Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas</p>

dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, por exemplo: troca de dados e valores, adição, multiplicação, subtração e divisão de numerários de forma equivocada, preenchimento de formulários de forma errônea, lançamentos contábeis equivocados entre outros, sendo constatados por meio da conferência das atividades realizadas e pela apuração contábil. Podem ocasionar consequências graves para a Fundação, como processos administrativos e judiciais, entre outros.

**Esforço exigido:**

Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Condições ambientais:**

Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.



## ANEXO E – Descrição e especificação do cargo de assistente de importação

<p><b>Cargo: Assistente de Importação</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <p>É responsável por executar os serviços de apoio à importação de produtos fornecendo e recebendo informações, tratando de documentos variados e executando serviços gerais de importação.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender ao público em geral, prestando as informações a respeito do processo de importação;</li> <li>• Receber memorandos com os produtos a serem importados, verificando se o mesmo está especificado no projeto, bem como se o projeto é, de fato, um projeto de pesquisa;</li> <li>• Elaborar declarações de importação;</li> <li>• Solicitar Proforma Invoice (documento de compra);</li> <li>• Elaborar o processo de licitação para valores acima de R\$ 8.000,00;</li> <li>• Publicar a dispensa de licitação no Diário Oficial da União, quando o valor for acima de R\$ 8.000,00 e houver justificativa técnica, que exija a compra de tal marca;</li> <li>• Enviar ao banco cópia da Proforma e instruções de câmbio;</li> <li>• Fechar o câmbio e enviar o processo de fechamento de câmbio ao setor financeiro;</li> <li>• Encaminhar o processo para emissão de licenciamento de importação, após o fechamento do câmbio;</li> <li>• Emitir instruções de embarque do produto, após o deferimento do licenciamento de importação;</li> <li>• Elaborar a exoneração de ICMS;</li> <li>• Liberar os produtos recebidos e entregar os mesmos aos respectivos solicitantes;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade</b> Ensino Médio Completo.</p> <p><b>Experiência</b> De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b> Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Responsabilidades por erros:</b> Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, como, por exemplo, recebimento de material em desacordo com a solicitação, fornecer instruções de embarque equivocadas, entre outros. Podem trazer consequências significativas a Fundação.</p>

**Esforço exigido:**

Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Condições ambientais:**

Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.

## ANEXO F – Descrição e especificação do cargo de assistente de pessoal

<p><b>Cargo: Assistente de Pessoal</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <p>É responsável por executar atividades de apoio relacionadas a área de Recursos Humanos, como controlar os benefícios sociais, controlar a frequência do pessoal, realizar o pagamento de diárias e reembolsos, auxiliar na elaboração da folha de pagamento e efetuar rotinas de admissão, manutenção e demissão de pessoal.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender ao público interno prestando informações relacionadas a legislação trabalhista;</li> <li>• Esclarecer dúvidas relacionadas a folha de pagamento;</li> <li>• Formalizar os afastamentos junto ao INSS;</li> <li>• Elaborar a folha de pagamento;</li> <li>• Simular a folha de pagamento para conferência da digitação/dados dos novos funcionários;</li> <li>• Apurar horas extras, contabilizando-as e lançando-as no banco de horas;</li> <li>• Emitir as fichas de frequências, enviando-as aos projetos;</li> <li>• Importar os benefícios para a folha de pagamento;</li> <li>• Controlar frequência dos funcionários, através da leitura do ponto manual e eletrônico;</li> <li>• Lançar atestados de licenças médicas, saídas justificada, cursos, dentre outros;</li> <li>• Controlar recepção e distribuição de vale transporte;</li> <li>• Controlar recepção e distribuição de vale alimentação;</li> <li>• Emitir relatórios de empréstimos consignáveis, concedidos aos funcionários, emitindo boletos, para que sejam repassados ao setor financeiro e ocorra o pagamento à unidade bancária concedente;</li> <li>• Efetuar o processamento dos pagamentos de prestação de serviços;</li> <li>• Efetuar o cadastro e o pagamento de estagiários;</li> <li>• Calcular os encargos trabalhistas relacionados a prestação de serviços;</li> <li>• Emitir, controlar e encaminhar os memorandos de pagamentos ao setor Financeiro;</li> <li>• Realizar o acompanhamento dos contratos de estágios, verificando se os mesmos atendem a legislação vigente;</li> <li>• Gerar arquivos com dados anuais para que o setor de informática elabore e envie a Declaração Anual de Imposto de Renda retido na fonte e a relação Anual de Informações Sociais;</li> <li>• Realizar alterações nos contratos de trabalho, quando solicitado pelos coordenadores e aprovado pela superintendência;</li> <li>• Executar procedimentos para programação de férias anuais;</li> <li>• Arquivar documentos em geral, como atestados médicos, guias GPS, FGTS, INSS compensado, IRRF, pontos manuais e eletrônicos, contra cheques, e outros;</li> <li>• Executar rotinas de admissão de pessoal;</li> <li>• Executar rotinas de demissão de pessoal;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li><li>• Realizar outras atividades correlatas.</li></ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade</b> Ensino Médio completo e conhecimentos básicos em Legislação Trabalhista e Previdenciária.</p> <p><b>Experiência</b> De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b> Apresenta média complexidade, constituído de ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Responsabilidade por erros:</b> Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na realização inadequada das principais atividades realizadas, como, por exemplo, calculo de encargos equivocados, duplicação de pagamentos, pagamentos indevidos, digitação de dados incorretos entre outros. Podem trazer consequências graves à Fundação.</p> <p><b>Esforço exigido:</b> Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.</p> <p><b>Condições ambientais:</b> Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.</p>

## ANEXO G – Descrição e especificação do cargo de assistente de prestação de contas

<p><b>Cargo: Assistente de Prestação de Contas</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b></p> <p>É responsável por fazer conciliação bancária e contábil, montar processos, responder diligências e atender auditorias.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a prestação de contas dos recursos financeiros dos projetos administrados pela FAPEU;</li> <li>• Emitir livro razão com os dados da conta e o mês a ser conciliado;</li> <li>• Emitir extrato bancário;</li> <li>• Verificar prazos e exigências do convênio;</li> <li>• Recolher documentos como notas fiscais, recibos e faturas junto ao setor de arquivo;</li> <li>• Digitar os documentos em planilha eletrônica;</li> <li>• Buscar documentos faltantes a prestação de contas junto ao setor correspondente;</li> <li>• Conferir os documentos lançados com o extrato da FAPEU;</li> <li>• Conferir débitos e créditos com o extrato bancário;</li> <li>• Preparar ofício de encaminhamento da prestação ao órgão financiador;</li> <li>• Encaminhar a prestação de contas ao órgão financiador;</li> <li>• Acompanhar a aprovação da prestação de contas;</li> <li>• Prestar esclarecimentos ao órgão financiador;</li> <li>• Montar a prestação de contas;</li> <li>• Conciliar os lançamentos através dos extratos bancários e contábeis;</li> <li>• Prestar informações a Gerência para acompanhamento dos processos em andamento;</li> <li>• Prestar atendimento aos coordenadores e pessoas vinculadas aos projetos;</li> <li>• Atender auditorias disponibilizando material para análise e prestando esclarecimentos;</li> <li>• Solicitar a devolução de saldo de recursos ao setor financeiro;</li> <li>• Responder diligências relacionadas a movimentação financeira dos projetos;</li> <li>• Preencher planilhas, conforme modelo e exigências impostas pelo órgão financiador;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade:</b> Ensino Médio Completo. É desejável curso de Contabilidade Básica.</p> <p><b>Experiência:</b> De 3 a 6 meses, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b> Apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante</p>

pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.

**Responsabilidades por erros:**

Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em detalhamento e conciliação errada, não cumprimento de prazo de entrega da prestação de contas. Pode acarretar em consequências graves, pois, caso não seja atendido esse prazo, a Fundação é incluída automaticamente no cadastro Nacional de Inadimplentes - SIAFI, bloqueando o recebimento de recursos para qualquer outro projeto financiado por este órgão, o que muitas vezes emperra o pagamento de pessoal, de prestadoras de serviços, agências de viagens, empresas varejistas entre outros.

**Esforço exigido:**

Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

**Condições ambientais:**

Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.

## ANEXO H – Descrição e especificação do cargo de assistente de projetos

<p><b>Cargo: Assistente de Projetos</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b>  É responsável por orientar os coordenadores na montagem e envio de projetos aos órgãos financiadores e cadastrar novos projetos no sistema corporativo (PROF).</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter contato com coordenadores de projeto e órgãos financiadores;</li> <li>• Acompanhar abertura de novos editais;</li> <li>• Orientar os coordenadores de projetos na montagem e envio de seus projetos aos órgãos financiadores;</li> <li>• Auxiliar no preenchimento dos formulários/planilhas para envio aos órgãos financiadores;</li> <li>• Cadastrar novos projetos no sistema corporativo (PROF)</li> <li>• Alimentar o sistema corporativo (PROF) em função das alterações no projeto;</li> <li>• Arquivar documentos/projetos/convênios;</li> <li>• Fazer o controle dos documentos enviados e recebidos dos órgãos financiadores;</li> <li>• Fazer remanejamento financeiro;</li> <li>• Realizar o remanejamento financeiro dos projetos;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade:</b>  Ensino Médio Completo. É desejável curso de Gestão de Projetos.</p> <p><b>Experiência:</b>  De 6 meses a 1 ano, no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b>  Apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante e detalhadamente pela chefia imediata.</p> <p><b>Responsabilidade por erros:</b>  Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem cadastros errados dos projetos, projetos mal elaborados e remanejamento equivocado. Tem consequências significativas para a posterior prestação de contas.</p> <p><b>Esforço exigido:</b>  Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.</p> <p><b>Condições ambientais:</b>  Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.</p>

## ANEXO I – Descrição e especificação do cargo de técnico em informática

<p><b>Cargo: Técnico em Informática</b></p>
<p><b>Descrição Sumária:</b> É responsável por realizar a manutenção dos computadores da FAPEU, prestando suporte aos usuários dos sistemas e aplicações.</p>
<p><b>Exemplos típicos de atividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a manutenção dos computadores;</li> <li>• Realizar a manutenção da rede;</li> <li>• Atualizar o site da FAPEU;</li> <li>• Efetuar back-up dos servidores;</li> <li>• Prestar suporte aos usuários dos sistemas e aplicações;</li> <li>• Instalar softwares e hardwares;</li> <li>• Emitir relatórios contábeis;</li> <li>• Zelar pela guarda e conservação dos materiais e equipamentos utilizados no trabalho;</li> <li>• Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas.</li> </ul>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <p><b>Escolaridade:</b> Exige Curso Técnico Profissionalizante em Informática.</p> <p><b>Experiência:</b> De 6 meses a 1 ano, adquirida no exercício do próprio cargo.</p> <p><b>Complexidade:</b> Apresenta complexidade média, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma constante pela chefia imediata por meio do resultado das atividades desenvolvidas.</p> <p><b>Responsabilidade por erros:</b> Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em procedimento errados como perda de informações, back-up errôneos, erros de configuração de redes e atualização do site, sendo possíveis de serem constatados através de testes ou na utilização do próprio sistema, tendo consequências significativas para os usuários dos mesmos, podendo ocorrer perda e controle de informações consideradas importantes.</p> <p><b>Esforço exigido:</b> Exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.</p> <p><b>Condições ambientais:</b> Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.</p>



**ANEXO J – Autorização de divulgação das informações**

A Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária – FAPEU, pelo presente instrumento, autoriza a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, a divulgar as informações do Trabalho de Conclusão de Curso realizado por meio dos dados obtidos na Fundação, pela acadêmica Mariana da Silveira.

Gilberto Vieira Ângelo  
Superintendente da FAPEU