

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**JÉSSICA VIEIRA ARCENO**

**ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL  
DA REGIÃO SUL DE SC**

**CRICIÚMA**

**2014**

**JÉSSICA VIEIRA ARCENO**

**ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL  
DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Professor Ricardo Pieri.

**CRICIÚMA**

**2014**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha família, e amigos que direta ou indiretamente me ajudaram nesta longa caminhada, me apoiando e incentivando-me a não desistir e chegar até o meu objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por tornar possível essa vitória e minha vida.

Agradeço a minha família, por sempre estar presente em todos os momentos comigo, me apoiando, incentivando, em especial a minha vó dona Ema por todos os valores e ensinamentos transmitidos a mim.

Agradeço ao meu pai, que sem a sua ajuda nada disso seria possível, com certeza essa vitória também é sua, Sr Joel.

Agradeço ao meu orientador Professor Ricardo Pieri que foi fundamental para a realização deste trabalho. Muito obrigada pela competência e dedicação na orientação do meu trabalho.

Agradeço aos meus colegas da Merca-pan que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao meu Diretor, CyriloBialecki e Cincinato Napolini Neto.

Agradeço aos meus amigos que acreditaram em mim e que seria possível concluir este trabalho, por todas as palavras de incentivos que me motivaram ainda mais. Agradecimento mais que especial as minhas amigas da Faculdade Jéssica Ghellere, Thaís Demartini e Manuela Goulart que me motivaram muito, vivenciaram tudo junto comigo, até mesmo nos momentos de angústia e incertezas nessa minha trajetória acadêmica, obrigada.

E por último, vai o meu agradecimento especial ao meu esposo e grande amigo Diorgines, você foi importantíssimo para a realização deste trabalho, por ter me apoiado em todas as decisões e por estar sempre presente em tudo em minha vida. Obrigada por acreditar em mim e não deixar que eu desistisse e desacreditasse no meu potencial. Obrigada por todo carinho, enfim obrigada por tudo.

“Uma paixão forte por qualquer objeto assegurará o sucesso, porque o desejo pelo objetivo mostrará os meios.”

**William Hazlitt**

## RESUMO

ARCENO, Jéssica Vieira. Estruturação de cargos e salários em uma empresa comercial da região sul de Santa Catarina. 78 páginas. Monografia do Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este estudo objetivou desenhar uma proposta de um plano de cargos e salários para uma empresa comercial da região sul de Santa Catarina, por meio de uma análise de cargos considerando os fatores necessários para o bom funcionamento do mesmo. A pesquisa quanto aos afins foi classificada como aplicada. Os meios de investigação utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, com procedimentos de coleta de dados feitos com entrevista semi-estruturada aplicada aos empregados, com a técnica de análise dos dados classificada como abordagem quali-quantitativa. A amostra envolvida foram homens e mulheres, empregados da empresa comercial da região sul de Santa Catarina, escolhida pela autora. As informações necessárias para a proposta de descrição de cargos foram feitas através de entrevistas analisadas junto à gerência, conseguindo assim iniciar a avaliação dos cargos, com o método de pontos escolhido para a avaliação. Por último, foi realizada uma pesquisa entre três empresas do mesmo segmento para obter uma média salarial e compará-la com o que a empresa vem seguindo. Os resultados apresentados foram uma proposta de descrição e avaliação de cargos bem como apresentar a média de salários praticados no mercado em relação à empresa.

**Palavras-chave:** Cargos. Descrição de cargos. Avaliação de cargos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas.....	17
Figura 2 - Fatores de especificações na análise de cargos.....	22
Figura 3- Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento .....	30
Figura 4- Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento .....	31
Figura 5 - Organograma da Empresa.....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação das atividades de gestão de pessoas .....	18
Quadro 2- Métodos de avaliação de cargos.....	21
Quadro 3- Exemplo para a definição e graduação de um fator de avaliação .....	23
Quadro 4-Fator “Escolaridade” .....	24
Quadro 5-Pontuação do manual. ....	25
Quadro 6- O levantamento das necessidades de treinamento.....	32
Quadro 7 – Definição da população-alvo. ....	37
Quadro 8- Síntese do delineamento da pesquisa .....	39
Quadro 9- Fator Escolaridade .....	42
Quadro 10- Fator Experiência .....	42
Quadro 11- Fator Complexidade das tarefas .....	42
Quadro 12- Fator Responsabilidade .....	43
Quadro 13- Fator Riscos .....	43
Quadro 14- Fator Esforço físico .....	43
Quadro 15- Fator Fadiga Mental .....	44
Quadro 16- Descrição de cargo – Auxiliar administrativo.....	45
Quadro 17- Descrição de cargo – Auxiliar almoxarife .....	46
Quadro 18- Descrição de cargo – Ajudante de mecânico .....	47
Quadro 19-Descrição de cargo – Balconista .....	48
Quadro 20- Descrição de cargo – Chapeador.....	49
Quadro 21- Descrição de cargo – Chefe de oficina.....	50
Quadro 22- Descrição de cargo – Contador.....	51
Quadro 23- Descrição de cargo – Diretor administrativo~ .....	52
Quadro 24- Descrição de cargo – Eletricista .....	53
Quadro 25- Descrição de cargo – Gerente de departamento pessoal .....	54
Quadro 26- Descrição de cargo – Gerente de peças e serviços .....	55
Quadro 27- Descrição de cargo – Mecânico .....	56
Quadro 28- Descrição de cargo – Pintor .....	57
Quadro 29- Descrição de cargo – Secretaria .....	58
Quadro 30- Descrição de cargo – Supervisor de credito e cobrança .....	59
Quadro 31- Descrição de cargo – Vendedor .....	60



Quadro 32- Descrição de cargo – Zeladora .....	61
Quadro 33- Enquadramento dos cargos .....	66
Quadro 34- Pesquisa Salarial.....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Ponderação dos fatores .....	62
Tabela 2- Cálculo da progressão .....	63
Tabela 3- Pontos dos fatores .....	64
Tabela 4- Avaliação dos cargos por pontos. ....	64
Tabela 5- Classes dos cargos. ....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Processos.....	16
2.1.2 Desenhos de cargos.....	19
2.1.3 Avaliação de cargos .....	20
2.1.4 Métodos de avaliação.....	20
2.1.4.1 Escolha dos fatores de avaliação .....	22
2.1.4.2 Graduação dos fatores de avaliação .....	23
2.1.4.3 Avaliação dos cargos-chave.....	24
2.1.4.4 Ponderação dos fatores de avaliação .....	24
2.1.4.4.1 Atribuição dos pontos pelos graus dos fatores.....	25
2.1.5 Avaliação do desempenho .....	25
<b>2.2 SALARIO .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Pesquisa Salarial.....	26
<b>2.3 RECOMPENSANDO PESSOAS .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Recrutamento de pessoas.....	27
2.3.2 Treinamento .....	28
2.3.3 Objetivos do treinamento.....	30
2.3.4 Monitoramento .....	32

<b>2.4 DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>33</b>
2.4.1 Desenvolvimento organizacional.....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 PERFIL DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 AVALIAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS .....</b>	<b>41</b>
4.2.1 Método para avaliação de cargos .....	41
4.2.2 Descrição de cargos.....	44
4.2.3 Pontuação de cargos .....	61
<b>4.3 PESQUISA SALARIAL.....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONCLUSAO .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>73</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade dentre os profissionais das empresas nos dias de hoje está cada vez maior. As empresas buscam por funcionários capacitados, com conhecimentos e socialmente condicionadas as específicas funções dentro da empresa (CHIAVENATO, 2003).

A empresa do ramo comercial de vendas de autopeças para caminhões está a mais de 20 anos no mercado e está tentando se adequar as novas técnicas industriais, inovando seus produtos a fim de satisfazer seus clientes.

Conforme ANFAVEA (2013) a indústria de autopeças no Brasil marcam história no período da 2ª Guerra Mundial, diante das dificuldades que sofreram naquela época para importar peças. A fabricação nacional se uniu e se fortaleceu nas décadas de 50,60 e 70 e até hoje os investimentos vem crescendo.

Segundo Chiavenato (2002) a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, sendo que cada cargo tem seu valor individual. A Administração de Salários visa estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

Para grande parte dos colaboradores o salário significa a própria subsistência e para muitas organizações a folha de pagamento representa o item mais importante dos seus custos (PASCHOAL, 2001).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2009)

A estruturação de cargos e salários, com base em ordens de serviços com descrição de cargos e organograma da hierarquia de todos os colaboradores pode tornar ainda mais fundamental para a adequação de todos os fatores hierárquicos da empresa. As pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução (CHIAVENATO, 2009).

É notável que sem organizações e sem pessoas não haveria ARH (CHIAVENATO, 2002).

Segundo França (2007) já não existem mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional e que é ele quem faz o diferencial. Sendo assim é justa e obrigatória a valorização do empregado por meio

de recompensas. Entre essas recompensas estão os elogios, as promoções e certamente o mais importante é a remuneração.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa de vendas de autopeças, situada na região de Criciúma foi fundada em 1988 e tem como principais atividades o comércio de peças e serviços. Realiza venda de peças tanto no varejo quanto no atacado, sendo revendedora autorizada (como posto de serviços) de duas marcas específicas para caminhões.

Já na parte de serviço na oficina, realiza serviços de chapeação, pintura, elétricos e mecânicos para linha de veículos pesados.

Existem alguns desafios que a empresa apresenta como a estrutura organizacional, a partir daí surge o procedimento de melhoria com o procedimento de estruturação de cargos e salários fazendo uma linha de planejamento de carreira e passar a exigir mais qualificação e responsabilidade dos colaboradores na sua devida função. Acaba-se que sem essa organização a empresa pode não ter o tão desejado crescimento, pela falta de colaboradores qualificados ou até mesmo o possível desligamento de algum bom funcionário causando assim muita rotatividade.

Diante dessa situação, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Como implantar uma estrutura de cargos e salários em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenhar uma proposta de um plano de cargos e salários em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Pretende-se:

- a) Verificar a situação atual dos cargos da empresa e suas remunerações;
- b) Analisar organograma da empresa e hierarquizar as funções;
- c) Realizar análise de cargos;
- d) Realizar pesquisa salarial no segmento;
- e) Criar uma estruturação de cargos e salários.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa pretende identificar os fatores necessários para implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC, vislumbrando uma estruturação organizacional com informações necessárias para conseguir alcançar expectativas dos empregados e os objetivos da organização. Com a estruturação pode auxiliar na redução de conflitos futuro nas empresas, percebendo também os fatores que influenciam na satisfação de seus colaboradores com as necessidades da empresa.

Este estudo é relevante para a organização, visto que tanto para os empregados quanto para os sócios, essa implementação pode estar mudando a rotina dos trabalhos desenvolvidos, trazendo melhorias e qualificação para todos os colaboradores. Agrega também o conhecimento para a acadêmica e contribui ainda como material de pesquisa para a Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Desta forma, o momento é oportuno para elaboração deste trabalho, pois de nada adianta apenas o ambiente de trabalho ser organizado, precisa também que seus colaboradores estejam satisfeitos e motivados com seus cargos e sua remuneração.

A exploração deste tema apresenta-se viável, visto que a acadêmica idealizadora terá todo acesso aos dados da pesquisa na organização com a permissão da empresa, com tempo e recursos para a concretização do estudo no prazo estabelecido pelo curso de administração.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo estão sendo abordados os seguintes assuntos: Administração de cargos e salários, desenho e implantação um plano de cargos e salários, avaliação de cargos, e estrutura salarial.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em toda e qualquer organização, as pessoas são os elementos essenciais, pois elas dão vida para a organização, agilizando seus processos, desempenham com eficácia suas atividades e são as pessoas com seus valores e princípio, seus comportamentos influenciam diretamente a cultura da organização, sua estrutura, procedimentos, produtos e o clima organizacional. A gestão de pessoas é equivalente ao modo de como a organização gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.

Para Gil (2001, p.17) “gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

O termo gestão de pessoas é utilizado em consonância ao termo recursos humano que atualmente é pertinente para as pessoas que trabalham numa organização.

Dutra et al. (2000) comenta que a Gestão de Pessoas é uma referência ampla para indicar às pessoas que atuam nas organizações, uma evolução histórica do processo de gestão de pessoas.

Pode-se então ressaltar que Gestão de Pessoas significa orientar e dar direção para as interações humanas.

A Gestão de Pessoas está diretamente ligada às questões comportamentais que caracterizam a convivência humana na organização. Todo modelo de gestão de pessoas define-se pelos princípios, políticas e processos que determinam as relações humanas no interior das organizações. São as crenças e valores que indicam o modelo de Gestão de Pessoas da empresa. Chiavenato (1999, p.8) salienta que:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas”, incluindo recrutamento, seleção, treinamentos, recompensas e avaliação de desempenho.

Fischer (2002) comenta que o desempenho humano é fundamental nas organizações independente do nível de esforço para obter-se um ótimo resultado. Competem aos superiores, coordenadores e diretores o desempenho de alguns processos administrativos, para o gerenciamento de pessoas. De acordo com Lacombe (2011, p.27)

Os novos métodos de administração preocupam-se essencialmente com a administração do capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento, que não podem simplesmente receber ordem e meta para serem atingidos num prazo determinados.

Numa nova visão, cita Ribeiro (2006, p.4) “não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo”. Gil (2001) destaca que foi a partir da década de 90 que surgiram os novos questionamentos sobre a forma de Gestão de Pessoas, pois as pessoas são o capital humano, e era visto como um recurso, e a partir de novas propostas de alguns críticos, as pessoas passaram a serem consideradas como o capital intelectual da organização.

Sendo assim é necessário estabelecer processos com políticas específicas que dão visibilidade do modelo de Gestão de Pessoas, para que os objetivos da organização sejam alcançados.

### **2.1.1 Processos**

Pode-se caracterizar como processo de Gestão de Pessoas os planos de cargos e salários, de capacitação, de sucessão, avaliação de desempenho, de performance e de pessoal.

É necessário considerar que os processos para tornarem-se efetivos, numa organização dependem dos princípios e crenças agregando conteúdos, direcionamento e capacitando para interferir nas relações organizacionais, assumindo assim o papel de orientar estimular o comportamento humano na organização.

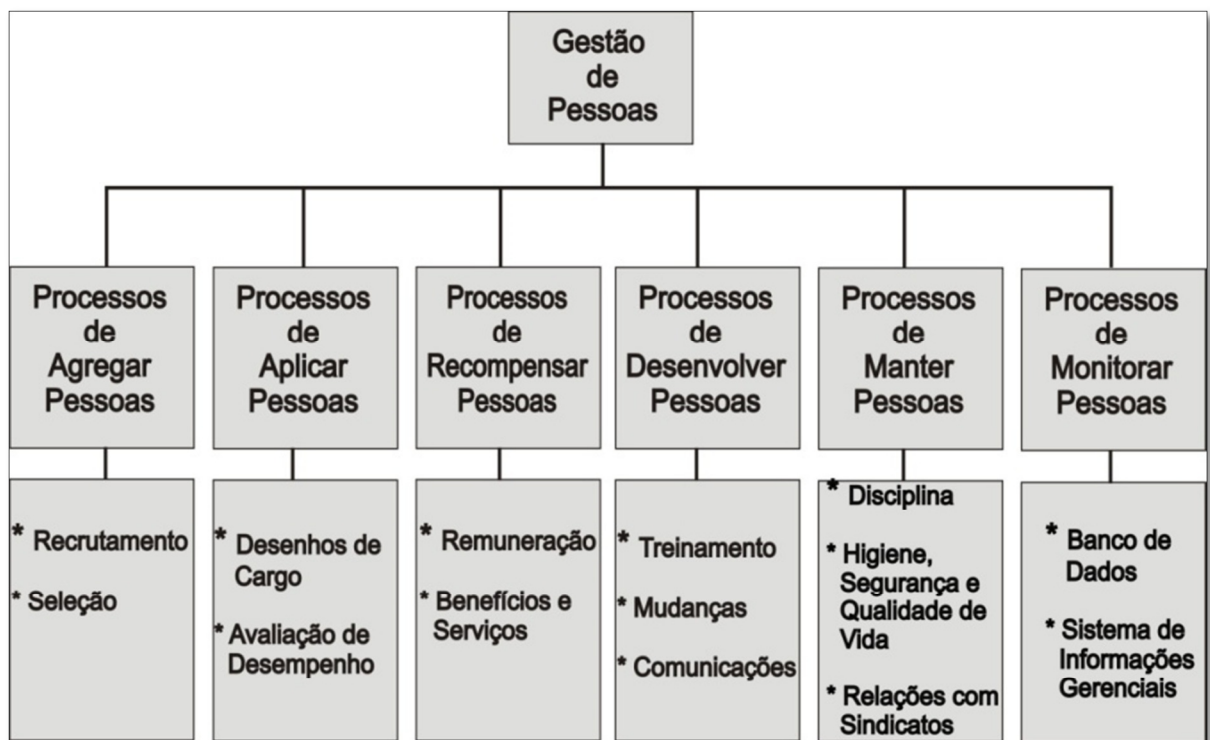
Segundo Gil (2001), a Gestão de Pessoas é muito abrangente e suas atividades vão desde o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e

desenvolvimento, avaliação de desempenho entre outras. Por serem atividades complexas torna-se por vezes difícil de estabelecer um limite entre uma atividade e outra.

Cada organização tem seu próprio modelo de processo desenhado conforme as necessidades apontadas pelo diagnóstico.

Chiavenato (1999) e Gil (2001) apresentam seus entendimentos relacionados a processos de gestão de pessoas, conforme quadro abaixo:

Figura 1 - Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (1999, p.12).

Quadro 1- Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistema de RH	Atividades
<b>Suprimento ou Agregação</b> * Recrutamento * Seleção	* Identificação das necessidades de pessoal * Pesquisa de mercado de recursos humanos
<b>Aplicação</b> * Planejamento e alocação interna de RH	* Análise e descrição de cargos
<b>Compensação Ou Manutenção</b> * Carreiras * Higiene e segurança no trabalho * Relações com sindicatos	* Salários * Benefícios
<b>Desenvolvimento ou Capacitação</b>	* Treinamento e desenvolvimento de pessoal * Desenvolvimento e mudança organizacional
<b>Controle ou Monitoração</b> * Sistemas de informações gerenciais * Auditoria de recursos humanos	* Avaliação de desempenho * Banco de dados

Fonte: Gil (2001, p.25).

O objetivo de ter-se evidenciado dois quadros de processos é para comparar as diferenças e semelhanças entre os entendimentos dos autores utilizados.

Esses processos são utilizados para direcionar as atividades das pessoas na empresa. Comparando as duas figuras acima apresentadas das atividades de Gestão de Pessoas, o de Gil (2001) e o de Chiavenato (1999), percebem-se algumas diferenças que estão evidenciadas provenientes da visão de Gestão Pessoas e das suas necessidades a partir de cada autor.

São modelos que podem ser adotados em organizações a partir do modo e do entendimento que as gerências desejam implantar em suas organizações; além desses modelos é provável que existam inúmeros, pois outros autores certamente apontam também diversas atividades.

Gil (2001) aponta cinco atividades de Gestão de Pessoas amplas e envolvem múltiplas atividades, conforma a figura 2.

O autor quer enfatizar tanto os campos de atuação, mas também os papéis que os profissionais de gestão deverão desenvolver, não considerando os

fatores externos e internos da organização. Sendo as pessoas consideradas como recursos de organização.

No quadro de processos de Gestão de Pessoas de Chiavenato (1999) são apresentados seis processos de atividades que estão interligados, a tal ponto que se influenciam reciprocamente.

Se um processo for mal desenvolvido, todos os outros serão prejudicados, se tudo for bem, todos serão beneficiados.

Ao desenvolver os processos, o autor considera as exigências e influências organizacionais internas e exigências ambientais externas.

É modelo que pressupõe a realização prévia de um diagnóstico. Neste modelo as pessoas são consideradas como capital humano, capital intelectual.

Em todas as organizações independentes dos seus processos de atividades de Gestão de Pessoas, o recrutamento é necessário, pois sempre surge a necessidade de captação de pessoas, mesmo que cada organização busque a maior fidelização possível de seus empregados.

### **2.1.2 Desenhos de cargos**

Desenhar o cargo é o processo de organizar o trabalho do empregado apontando as tarefas que ele necessita cumprir. Faz parte da descrição do cargo, o conteúdo, as qualificações daquele que irá ocupar e também as recompensas, isto é, que as necessidades do empregado sejam atendidas e também os da organização.

É importante que seja considerada as competências da pessoa que irá assumir o cargo, pois confirma Chiavenato (2009, p.162) “que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistema e tecnologia (...)”, estando ciente de sua grande responsabilidade no que irá executar, não sendo ele, um mero cumpridor de regras.

Vale salientar que a organização deve estar atenta para adequar o cargo do empregado, quando necessário para que ele melhore seu desempenho, pois ele poderá favorecer o aumento da produtividade e a redução de rotatividade do pessoal. (CHIAVENATO, 1999)

Toda ação humana está sujeita a constantes avaliações e não seria diferente quando se trata de uma organização, pois as pessoas que nela trabalham

estão sujeitas a acertos e desacertos, mas os desajustes serão pontos alvos de melhorias.

### **2.1.3 Avaliação de cargos**

A avaliação de cargos é o método sistemático e essencial de determinação do valor relativo dos cargos com intuito de formar quais necessitam ter uma remuneração melhor que outros dentro de uma organização. O valor relativo de um cargo pode ser apontado comparando-o com outros dentro da empresa. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003)

Para assegurar a distribuição equilibrada interna dos salários, a administração salarial utiliza como critério de análise a avaliação de cargos (CHIAVENATO, 2008). Esta é considerada atualmente o instrumento básico para determinação de uma estrutura salarial eficiente. (CALVANO, 2009). Ou seja, é um Instrumento que busca fixar o valor relativo de cada cargo dentro da organização (CHIAVENATO, 2008). Portanto é o processo onde ocorre a determinação de indicadores para comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários das diversas funções desempenhadas na empresa.

### **2.1.4 Métodos de avaliação**

Os métodos de avaliação de cargos conseguem identificar diferenças entre cada cargo na organização e ainda define uma conclusão tanto quantitativa como qualitativa (CHIAVENATO, 2004).

Para a seleção de método de avaliação, leva-se em importância o tamanho da empresa, o número de cargos, dentre outros.

A avaliação de cargos possui métodos que se analisam em analíticos, sistêmicos e globais, mais simples e menos precisos adaptados para pequenas empresas, e outros mais complexos e precisos adaptados para empresas de médio e grande porte (PASCHOAL, 2007).

Quadro 2- Métodos de avaliação de cargos

MÉTODOS NÃO QUANTITATIVOS	*ESCALONAMENTO *GRAUS PREDETERMINADOS
MÉTODOS QUANTITATIVOS	*PONTOS *COMPARAÇÃO DE FATORES

Fonte: Pontes (2002, p.157)

A avaliação de cargos abrange a descrição sumária dos cargos e o detalhamento dos mesmos, com finalidade de fornecer uma ideia global dos cargos da empresa. Contendo a apresentação resumida das principais atividades do cargo. As responsabilidades podem ser detalhadas por ordem de importância. A especificação do cargo ou análise de cargo também consiste no estabelecimento da qualificação requerida do ocupante do cargo. (GIL, 2001)

Segundo Gil (2001) costumam ser analisados nas descrições de cargos os fatores: Escolaridade, experiência, esforço físico, esforço mental e visual, responsabilidade por máquinas e equipamentos, responsabilidade por valores, responsabilidade por conferência de dados, responsabilidade por supervisão e treinamento, responsabilidade pela segurança de terceiros, responsabilidade por contratos, e riscos.

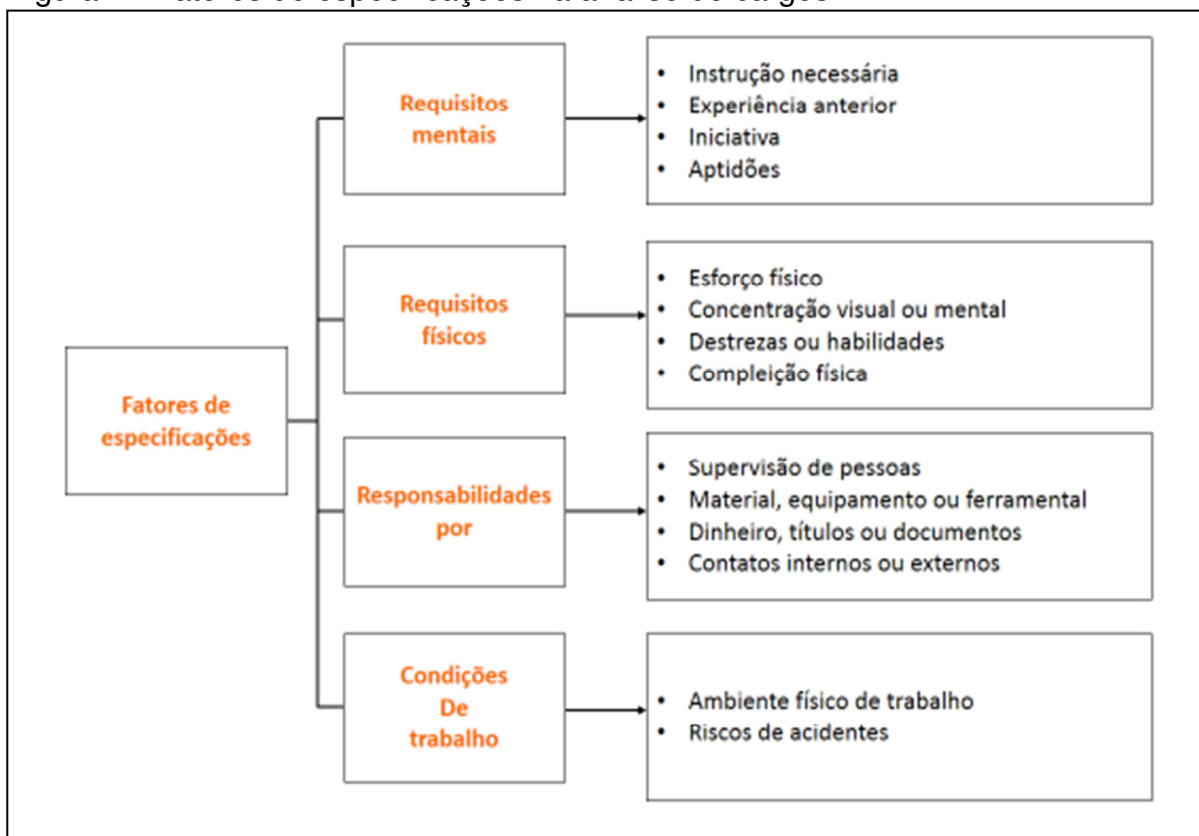
Como supracitado no quadro anterior, existem métodos quantitativos e qualitativos para descrever e avaliar os cargos de uma instituição trabalhista, sendo: Escalonamento de cargos, Categorias predeterminadas, Comparação por fatores, Avaliação por pontos.

Este último é também denominado método de avaliação por fatores e pontos. Criado pelo americano Merrill R. Lott tornou-se o método de avaliação de cargos mais usado nas empresas. É o mais aprimorado e o mais utilizado dos métodos aqui expostos.

A técnica é analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes.

É também técnica quantitativa: são atribuídas primeiramente informações que constam na análise de cargos para iniciar a avaliação servindo como base para o método de avaliação por pontos. (CHIAVENATO, 2003).

Figura 2 - Fatores de especificações na análise de cargos.



Fonte: Chiavenato (2004, p.209).

O método de avaliação por pontos conforme postula Pontes (2002) é o método mais objetivo, preciso e mais fácil de aplicação, com uma aceitação favorável dos colaboradores.

#### 2.1.4.1 Escolha dos fatores de avaliação

É importante exatidão na hora dessas escolhas dos fatores de avaliação, pois é a partir daí que se chega aos resultados.

Chiavenato (2003) diz que os fatores de avaliação para análise de cargos devem ser escolhidos conforme as características dos cargos que serão avaliados. “Quanto maior a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método”

Segundo Paschoal (2001) Os fatores de avaliação servem para diferenciar um cargo do outro. Sendo assim quanto mais fatores escolhidos, mais exatidão terá na avaliação. Logo são recomendáveis no máximo 10 fatores, pois a partir daí pode-se tornar repetitivo para se chegar aos resultados.



### 2.1.4.2 Graduação dos fatores de avaliação

Para Pontes (2002) a graduação define quais graus necessários para que se avaliem diferentes exigências de cada cargo em estudo. Por exemplo, um Diretor requer maior escolaridade do que um zelador.

Abaixo segue um exemplo exemplificando a graduação de um fator.

Quadro 3- Exemplo para a definição e graduação de um fator de avaliação

PARTE A		PARTE B	
ESCALONAMENTO DOS CARGOS-CHAVE NO FATOR EXPERIÊNCIA		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 (200, p.185).

Pontes (2002) ainda postula que para encontrar os graus dos fatores é necessário que se faça uma hierarquização de todos os cargos dentro de cada fator.

### 2.1.4.3 Avaliação dos cargos-chave

Para Pontes (2002) se avalia os cargos-chaves por meio de um comitê de avaliação. Avaliando todos os cargos primeiramente através de um único fator se tem um melhor processo.

Exemplo:

Quadro 4-Fator “Escolaridade”

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).

Sendo assim os cargos são comparados fator a fator, anotando os pontos obtidos de cada fator, chegando assim ao total de pontos de cada cargo. Pontes (2002, p.199) afirma que “com o resultado da avaliação chega-se ao escalonamento dos cargos por pontos [...] exemplo:

- Motorista -270 pontos
- Motosserrista-rapelista -288 pontos
- Carpinteiro-362 pontos
- Almoxarife -454 pontos
- Mecânico- ajustador-531 pontos

### 2.1.4.4 Ponderação dos fatores de avaliação

As atribuições dos pontos aos fatores são chamadas de ponderação. Pontes (2002, p.201) diz: “Todos os fatores representam 100% da especificação dos cargos que serão avaliados por esse plano.”

Primeiramente é necessário definir os pesos numéricos de cada fator, conforme mostra o quadro 3 a soma dos fatores devem ser igual a 100 em percentual. (PASCHOAL, 2001)

Quadro 5-Pontuação do manual.

Escolaridade	Experiência	Complexidade	Responsabilidade
25%	25%	25%	25%

Fonte: Paschoal (2001, p.52).

#### *2.1.4.4.1 Atribuição dos pontos pelos graus dos fatores*

Primeiramente se coloca pontos máximos e mínimos, a avaliação é sempre pelo menor grau dos fatores. Para pontes (2002) os pontos são distribuídos através de progressão aritmética ou geométrica, cuja razão dessa progressão são adquiridas por meio das formulas.

Segundo Paschoal (2002, p.53) “Os pesos dos fatores são usados como a pontuação mínima de cada fator, e multiplicando-se esse mínimo por uma constante (10, por exemplo), determinamos a pontuação máxima”.

#### **2.1.5 Avaliação do desempenho**

Avaliar é o processo que mede o desempenho do empregado, e seu desempenho e o grau alcançado por ele no seu trabalho, Chiavenato (1999, p. 189) “Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações”.

Ao medir o desempenho, considera-se a análise de cargos e as áreas de trabalho. Macedo (2012) menciona que medir é o elemento central do sistema de avaliação e determina o modo que o desempenho pode ser comparado com outros padrões.

O sistema de avaliação focaliza a administração objetivando projetar o futuro para que a organização alcance todo o potencial humano que possui. Deverá dar o retorno para o avaliado (empregado), pois ele deve saber como está o seu desempenho. Conforme Chiavenato (1999) a organização precisa saber como está o desempenho das pessoas o que dará para a organização uma visão do seu potencial e também uma oportunidade do empregado conhecer o que seu chefe pensa a seu respeito.

A avaliação do desempenho não é instrumento padrão usado por toda a organização; algumas e geralmente as de alta categoria, realizam até auditoria de desempenho. Toda avaliação busca sempre a melhoria da organização e do seu

empregado. Chiavenato (1999, p.192) reforça a necessidade de avaliar, pois diz: “A avaliação de desempenho deve mostrar ao empregado o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização e ao cliente.”

Não se pode deixar de salientar que todo empregado merece sua recompensa, ou seja, sua remuneração, não como uma mera paga do trabalho braçal, mas como um reconhecimento da pessoa pelo que ela acrescenta para a organização.

## 2.2 SALARIO

Existem diferentes aspectos de salários, primeiro é o pagamento feito pelo trabalho; segundo é constituído uma media de quanto vale o individuo para organização e por ultimo é colocado a pessoa em uma hierarquia dentro da organização definindo assim o valor pago a ela. (CHIAVENATO, 2004).

Para Chiavenato (1999) o salário mais aplicado pelas organizações é o salário por unidade de tempo, que é pago conforme o tempo em que o empregado fica a disposição da empresa, ou seja, quantas horas ele trabalha por dia, semana ou mês, sendo determinados mensalistas.

O salário deve ser justo de acordo com a função exercida pelo empregado. Ele mostra o quanto à empresa valoriza o mesmo pela sua função. (PONTES, 2006)

### 2.2.1 Pesquisa Salarial

A pesquisa salarial determina e fornece elementos de grande importância para uma elaboração de estrutura salarial. É através dela que se pode chegar ate o equilíbrio externo. (PONTES, 2002)

Segundo Zimpeck (1990) a pesquisa salarial visa conhecer os níveis que predominam na comunidade, com objetivo de comparar as estruturas praticadas entre elas e a empresa.

## 2.3 RECOMPENSANDO PESSOAS

Dentro das organizações os processos de recompensa são de fundamental importância para manter os empregados motivados considerando sempre os objetivos, tanto da organização a ser atingida, como a satisfação do empregado.

Segundo Chiavenato (1999) toda pessoa merece ser reconhecida por aquilo que faz, e reconhecer é retribuir.

Há duas maneiras de recompensar, a tradicional que focaliza a recompensa como um incentivo salarial, financeiro e material, e tem como base no tempo e não no desempenho, focado em valores estáticos (MACEDO, 2012).

Uma segunda visão de recompensa cuja abordagem está na pessoa como um todo, superando que uma variedade de incentivos, dentre eles, salário, objetivos e metas a atingir, satisfação tanto no cargo como na sua organização e ainda sua auto-realização mantém as pessoas motivadas. Nesta abordagem a remuneração está focada em meta e resultados a serem atingidos pelas pessoas. Conforme Chiavenato (1999, p. 217) “As recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e a lucratividade da organização”.

Um empregado satisfeito bem reconhecido resulta em comprometimento das pessoas com a organização.

### 2.3.1 Recrutamento de pessoas

As organizações ao longo do desenvolvimento de suas atividades necessitam agregar pessoas, ou seja, recrutar para prover a falta de um empregado, buscado no mercado externo, os candidatos que lhe interessam.

Cada organização busca no mercado pessoas cuja característica humana atenda os objetivos da organização. O processo de recrutar é a busca de adequar no que pretende a organização e o que as pessoas podem oferecer.

Chiavenato (1999) comenta que a escolha pode ser realizada de ambas as partes. As organizações escolhendo pessoas e as pessoas escolhendo organizações onde querem trabalhar.

Vale salientar que são dois processos de recrutar com abordagens diferenciadas: uma abordagem tradicional cujo foco operacional é burocrático,

recrutando pessoas que obedecem a rotinas e procedimentos sendo meramente executores.

Na abordagem moderna o foco está na estratégia cujo processo é de agregar pessoas que sirvam as necessidades da organização em longo prazo transcendendo cargos e envolvendo uma organização na totalidade.

A organização busca a melhoria contínua do seu capital intelectual agregando novos valores.

Conforme Chiavaneto (1999 p. 79)

Há forte ênfase na eficácia, pois se procura através do processo de agregar pessoas, a aquisição de novas habilidades e capacidades que permitam a organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos globais.

É da responsabilidade de linha e dos gerentes e suas equipes assumirem o processo de agregar pessoas e este é um grande desafio que às vezes necessita de ajuda de consultorias.

Para que o empregado realize bem suas funções é necessário que a organização as estabeleça bem como seus cargos.

### **2.3.2 Treinamento**

É um método educacional cujo foco está centrado em resultados de curto, médio e longo prazo; no qual estão envolvidas as pessoas que fazem parte da organização; são oferecidos através de práticas de treinamento para que as pessoas busquem se apropriarem de novos conhecimentos, habilidades, competências e atitudes incorporando-as no exercício de suas funções, no seu local de trabalho. (LACOMBE e CHU, 2008)

Conforme Chiavenato (1999) treinamento objetiva disponibilizar aos empregados o modo de trabalhar da empresa, ou seja, o seu perfil, suas regras e políticas, para que o empregado desempenhe com eficácia suas funções dentro da organização.

Através do treinamento e do desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos CHIAVENATO (2004, p.339).

É necessário desenvolver um plano de treinamento com objetivos claros e de forma bem organizada, atual e sistêmica para que as pessoas alcancem os objetivos propostos.

Todo treinamento tem em vista qualificar as pessoas e melhorar a produção conforme define Michaelis (2008 p.879) treinamento significa: “Ação de treinar, o treinamento é fundamental para desenvolver qualificação melhorar a produção de cada pessoa assim melhorando as metas traçadas pela organização”.

Pode-se reforçar a importância do treinamento para o bom desenvolvimento pessoal. Parafraseando Lacombe (2011, p.381) que diz: “As empresas que não treinam podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada.”

Treinar é um ato educativo, pois a pessoa treinada aflora seus dons, aptidões e se torna capacitada, para o exercício do seu cargo, assim referenciando Gil (2001) o treinamento significa preparo para o cargo, através de qualificação profissional as pessoas são incentivadas a desenvolver a atitude, habilidades e competências conforme a organização almeja.

É relevante o ato de treinar, pois os colaboradores necessitam apropriar-se de múltiplos saberes sobre sua organização como: visão de mercado, missão, valores e atitudes, posicionamento e estratégia, como também o atendimento aos clientes. Esse conjunto de saberes favorece o bom relacionamento entre os colaboradores e o crescimento da organização. Conforme CHIAVENATO (2009, p.389) “[...] Espera-se das pessoas que foram treinadas um feedback, pois todo treinamento supõe investimento, e o resultado final deve ser favorável e lucrativo.”

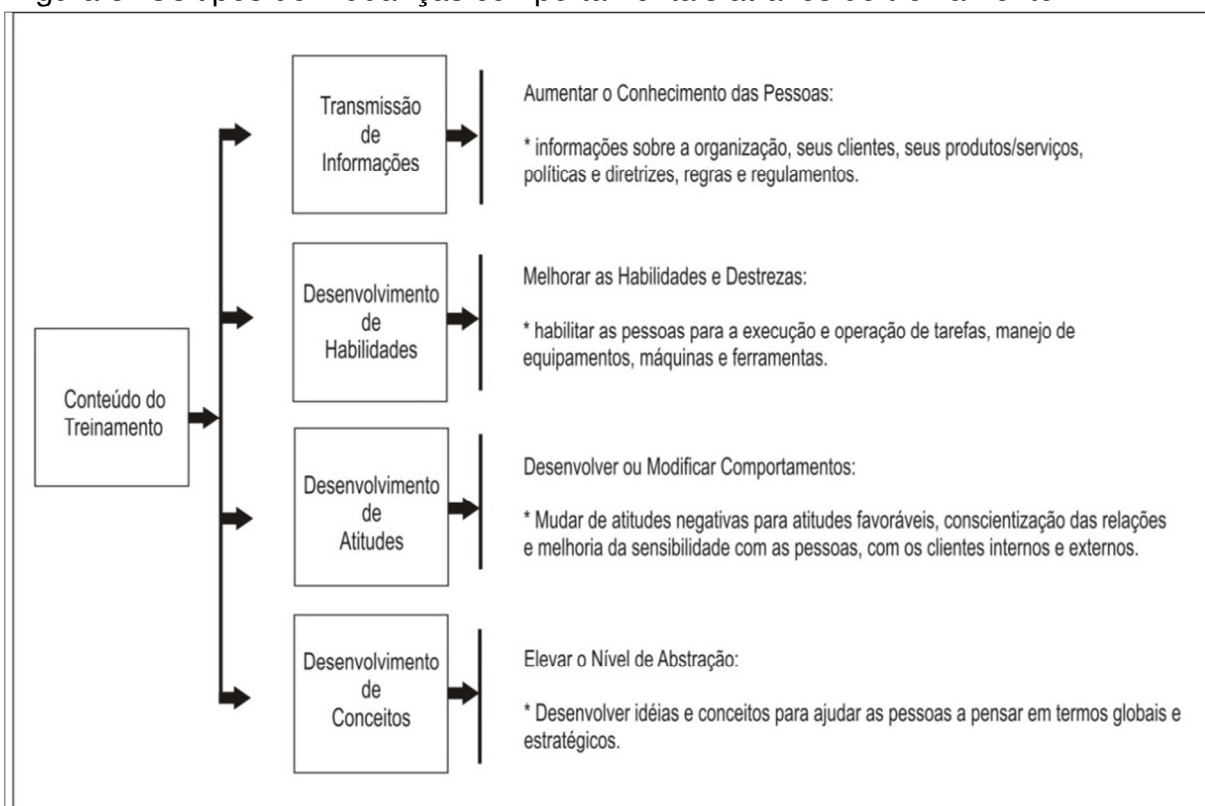
É importante o conteúdo do treinamento como um instrumento educativo e necessita de um processo que contenha conteúdos significativos, alinhados com os objetivos da organização objetivando benefício educativo tanto para os empregados, como para a organização considerando também as experiências pessoais e este somatório beneficia a ambos: pessoas e empresas (FLEURY e FISCHER, 1998).

Chiavenato (2009) diz que o treinamento está sempre voltado para capacitar as pessoas a fim de torná-las eficazes e inovadoras naquilo que fazem. Todo processo de treinamento busca oportunizar mudanças comportamentais de seus empregados.

Gil (2001) comenta que desenvolver pessoas significa dar-lhes suporte formativo para que possam mudar hábitos antigos e busquem novas atitudes ampliando seus conhecimentos para se tornarem cada vez melhores naquilo que fazem.

A figura 3 mostra os tipos de mudanças comportamentais do treinamento:

Figura 3- Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento



Fonte: Chiavenato (2009, p.390).

### 2.3.3 Objetivos do treinamento

Focalizar os objetivos do treinamento é necessário para que haja centralidade no que a organização espera dos seus empregados que serão treinados. Pode-se encontrar alguns objetivos de treinamento os quais estão relacionados abaixo:

Preparar as pessoas para execução imediata das tarefas do cargo;  
Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.

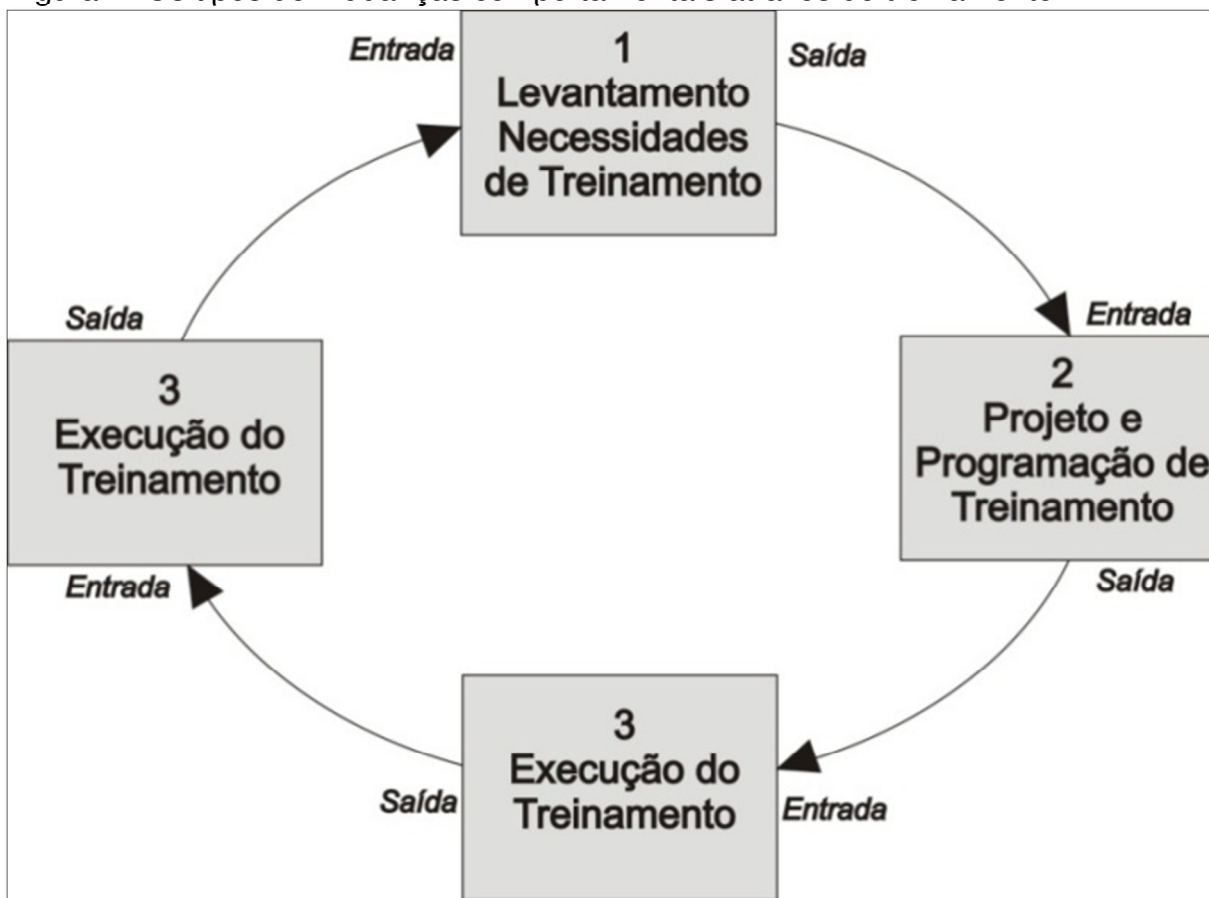
Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão. CHIAVENATO (2009, p.390).

Desse modo o treinamento funciona como catalisador das mudanças.

Os componentes do processo de treinamento são basicamente um sistema aberto, Chiavenato (2009) ressalta as seguintes etapas:



Figura 4- Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento



Fonte: Chiavenato, 2009, p.391.

O treinamento é um requisito administrativo entende-se que é da responsabilidade gerencial em todos os graus. Chiavenato (1999) comenta: o treinamento não é um sistema fechado, estanque, mas está em constante evolução e renovação sempre que necessário.

O treinamento é uma estratégia que visa valorizar as intervenções necessárias e é um instrumento de melhoria e aperfeiçoamento das pessoas, visando à contribuição que elas poderão retornar para a organização. Direcionando o seu foco e melhorando os seus processos, sendo assim o treinamento é um requisito administrativo da responsabilidade de todos os gerentes em todos os níveis. É um processo aberto e evolutivo e deverá estar sempre renovado conforme as necessidades (ALBUQUERQUE e FRANÇA, 1998).

Para obter bons resultados é necessário fazer o levantamento das necessidades do treinamento conforme comenta Boog (2006) que é preciso investigar os reais problemas, dificuldades, e alavancar as forças propulsoras para o desenvolvimento da organização. Utilizar-se de instrumentos de pesquisa é um

caminho a ser perseguido para que as necessidades de treinamento sejam alcançadas. Conforme cita BOOG (2006, p.8) “A necessidades de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar essa diferença”.

Muitos são os instrumentos de pesquisa que poderão ser aplicados para no levantamento dos problemas a serem sanados através do treinamento. Este é um quadro que será aplicado, este estudo de “case”.

#### Quadro 6- O levantamento das necessidades de treinamento

<b>Levantamento das necessidades de treinamento</b> (Agente de treinamento com gestores – foco na inovação)
1-Quais as mudanças ou inovações a serem introduzidas em que prazo?
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melhoria ou criação de produto? Especificar.</li> <li>b) Otimização ou criação de processo? Especificar.</li> <li>c) Ambiente relacionamento? Especificar.</li> </ul>
2-Os funcionários são inovadores, criativos? Especificar (estão preparados, apresentam idéias?)
3-Quais os resultados esperados das mudanças e inovações?
4-Quais os conhecimentos a serem compreendidos?
5-Quais as atitudes a serem adotadas?

Fonte: Boog (2006, p.17).

Para alcançar bons resultados em todas as instâncias de uma organização é imprescindível a monitoração com objetivo de que, todos os processos sejam acompanhados para que não haja dispersão, as metas sejam cumpridas e os resultados desejados alcançados.

#### 2.3.4 Monitoramento

É necessário monitorar as pessoas para assegurar que o processo de treinamento, está sendo gerenciado e implementado, de modo que a eficácia do processo seja garantida e os objetivos do treinamento da organização sejam alcançados (RHINOW, 2001)

Pois conforme BOOG (2009, p.73) “A monitoração é uma ferramenta valiosa para melhorar a eficácia do processo do treinamento”.

Chiavenato (2009) comenta que é uma ação democrática com participação dos envolvidos e não só dos agentes, pois cada pessoa é livre, autônoma quanto ao seu comportamento.

Ao final do treinamento segue-se a avaliação do mesmo com o intuito de avaliar objetivos e apurar os resultados na ótica do retorno do investimento aplicado, Sendo assim deseja-se que o impacto positivo resulte para a organização, um benefício e um diferencial; buscando oferecer oportunidades de crescimento para cada pessoa, tendo em vista o desenvolvimento integral e progressivo do empregado e da organização.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO

É o processo de crescimento e aperfeiçoamento de um indivíduo. É sua evolução para um nível superior de conhecimento e de comportamento.

LACOMBE e CHU (2008) comentam que em uma organização o desenvolvimento ajuda a pessoa com todo o seu potencial a crescer sempre mais e se assim sentindo-se motivado para o trabalho. O desenvolvimento também pode ser considerado um incentivo para o empregado dentro da organização, segundo Gil (2001) as pessoas bem desenvolvidas e capacitadas tornam-se mais eficazes.

Toda a organização está voltada para o desenvolvimento, pois inserida num mundo globalizado, competitivo exige que as pessoas estejam bem capacitadas e qualificadas num processo constante de desenvolvimento. A base para o desenvolvimento é a aprendizagem que tanto pode ser coletiva, em equipe, individual ou organizacional.

Segundo Chiavenato (2009) as pessoas se desenvolvem e mudam quanto mais aprendem, a aprendizagem acontece ao longo da vida, e em diferentes situações. As mudanças ocorrem desde a infância até a maturidade, nesse tempo as pessoas ampliam suas crenças, valores, desejos e objetivos.

O aprendizado é um processo complexo influenciado por inúmeras situações que as pessoas estão expostas a diversos cenários que as cercam. Os quais podem ser de ordem religiosa, profissional, cultural, política e sócio cultural;

assim cada pessoa no percorrer da vida apreende, desenvolve habilidades, recebe influências e modifica o seu conhecimento conforme as suas necessidades.

Assim sendo, as organizações estão atentas ao seu desenvolvimento e de seus empregados dessa forma utilizam-se de diversos recursos para desenvolver pessoas objetivando o aprimoramento de seus valores e o desenvolvimento de suas habilidades para o exercício de suas funções designadas pela organização.

#### **2.4.1 Desenvolvimento organizacional**

O desenvolvimento organizacional e pessoal passa pelo treinamento. É importante ressaltar que cada pessoa como profissional é responsável pelo seu próprio desenvolvimento tanto pessoal como profissional e assim adequar-se às necessidades e interesses de organização (CARDOSO, 2006).

Desse modo as pessoas estão mantendo-se informadas, avaliando seus comportamentos, valores e atitudes.

Nas organizações, as estratégias do desenvolvimento estão focadas em preparar os "agentes" de mudanças, que são os responsáveis para treinar as pessoas na organização tendo em vista o ambiente externo e o cenário econômico que a cerca.

As mudanças sempre serão necessárias para a vida da organização. É de responsabilidade dos "agentes" incentivar as pessoas, monitorar o clima, transformar problemas em resultados, estabelecendo um clima de confiança entre os setores para que as metas sejam alcançadas, resultando em pessoas bem desenvolvidas.

Chiavenato (2009) diz que em se tratando de desenvolvimento organizacional deve-se ter uma visão macroscópica e sistêmica, isto é olhar a organização globalmente ao longo prazo.

A necessidade de continua adaptação à mudança, e deve ser planejada. [...] Mudanças estruturais mudanças tecnológicas, mudanças nos produtos e nos serviços e mudanças culturais. CHIAVENATO (2009, p.422)

As mudanças são necessárias para a organização a fim de mantê-la atenta as interferências dos agentes externos, o que não deixa de ser uma possibilidade de melhoria.

As organizações estão hoje focadas nas constantes mudanças e voltadas para estruturas tecnológicas nos produtos e serviços, mas com ênfase voltada à cultura das pessoas que estão na organização; pois os comportamentos criativos e inovadores serão sempre a base de todos os processos de mudanças.

### 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, pontuou-se o percurso metodológico para o delineamento da investigação, considerando o interesse em pesquisar os fatores necessários no desenho de um plano de cargos e salários em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC.

Para tal, fez-se um esboço dos significados do método científico, objetivando traçar o percurso metodológico utilizado da pesquisa.

Neste contexto, verificou-se que o método científico pode ser definido como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que permite chegar a resultados confiáveis decorrentes de uma investigação científica, fazendo com que os objetivos sejam atingidos. (SEVERINO, 1980)

Para o método científico engloba algumas etapas como: a elaboração do problema de pesquisa, a justificativa, o planejamento, a observação, a coleta de dados, a organização destes dados, a análise e interpretação dos resultados e, por fim, a conclusão. (MINAYO, 1998)

Estas etapas são elaboradas de acordo com o objeto em estudo e refletidas e concluídas a luz de um referencial teórico que serve como fundamento para a conclusão do trabalho.

Porém alguém que se proponha a investigar algo através do método científico não precisa, necessariamente, cumprir todas as etapas e não existe um tempo pré-determinado para que se façam cada uma delas.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

De acordo com os fins de investigação Vergara, (2009), aponta que a pesquisa é aplicada já que se traduz, fundamentalmente, na necessidade de resolver uma situação concreta e imediata que é identificar os fatores necessários para implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC. Sendo assim, apresenta finalidade prática e se desdobra na verificação das estruturas dos cargos praticados na empresa, os setores e a situação atual dos cargos e suas remunerações; na caracterização do plano de cargos e salários; na definição das responsabilidades entre os cargos e na identificação das aptidões de cada funcionário.

É um estudo de caso a ser realizado no campo, visto que é direcionado a uma empresa específica de vendas de peças de caminhões. (VERGARA, 2009)

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa será realizada nas dependências da empresa vendas de autopeças para caminhão, localizada no município de Içara / SC.

Esta empresa foi fundada em 01/06/1998 por apenas um diretor e sua atividade principal é o comércio de peças e serviços. Antes de trabalhar no ramo de caminhões a empresa trabalhava com automóveis e era localizada em Criciúma – SC.

Atualmente a empresa conta com 24 colaboradores, sendo que 2 desses são sócios e o restante dividido nos setores administrativo, vendas e oficina mecânica.

A pesquisa foi populacional, ou seja, todos os cargos farão parte dela que no total são 17.

Quadro 7 – Definição da população-alvo.

<b>Objetivo</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Levantar descrição de cargo para analisar a estrutura em uma empresa de vendas de autopeças na região de Criciúma, SC.	Março, abril e maio de 2014	Içara	Colaboradores da empresa	Faixa etária de 18 a 65 anos

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2014)

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevista semi- estruturada que se faz presente no apêndice 1, a ser realizada com os funcionários da empresa. Sendo assim, os dados são considerados primários. As entrevistas foram transcritas e analisadas a luz do referencial teórico. (MARCONI e LAKATOS, 2006).

Para obtenção da pesquisa de salários, foi feita com amostra intencional, ou seja, com intenção da pesquisadora que resultou em uma média do mercado e o salário pago pela empresa.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Levando-se em conta os objetivos pretendidos, bem como o problema de estudo, a abordagem de pesquisa é quali-quantitativa. A opção ocorreu por considerarmos que este modelo de investigação permite compreender os fenômenos inseridos numa relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. (SEVERINO 1980)

De acordo com Severino (1980), a pesquisa qualitativa envolve a aquisição de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, com ênfase mais no processo do que no produto, e a preocupação em retratar o ponto de vista dos participantes com relação ao objeto em estudo.

Desse modo, a abordagem qualitativa, conforme Leopardi (2001) é adotada quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas na qualidade que elas apresentam:

Com este tipo de pesquisa, tenta-se compreender um problema da perspectiva dos sujeitos que o vivenciam, ou seja, parte de sua vida diária, sua satisfação, desapontamentos, surpresas e outras emoções, sentimentos e desejos. Atenta-se, portanto, ao contexto social no qual o evento ocorre. (LEOPARDI, 2001, p. 135).

Conforme Richardson(1989), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Os benefícios de se agregar os dois métodos está, de um lado, na explicitação dos passos da pesquisa, de outro, na oportunidade de precaver a interferência da subjetividade do pesquisadora nas conclusões alcançadas.



### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 8- Síntese do delineamento da pesquisa

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Tipo de pesquisa quanto aos afins</b>	<b>Meios de investigação</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise dos dados</b>
Identificar o perfil Verificar as estruturas dos cargos praticados na empresa, os setores e a situação atual dos cargos e suas remunerações;	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Qualitativa
Criar organograma da empresa e hierarquizando as funções;	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Qualitativa
Caracterizar plano de cargos e salários, descrevendo e colocando em prática conceitos utilizados;	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Quantitativa
Sugerir um modelo de estruturação de cargos e salários com intuito de valorizar ainda mais cada função da empresa;	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Quantitativa
Definir as responsabilidades entre os cargos;	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Qualitativa
Identificar aptidões de cada funcionário	Aplicada	Pesquisa de campo	Populacional	Entrevista semi-estruturada	Qualitativa

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora (2014).

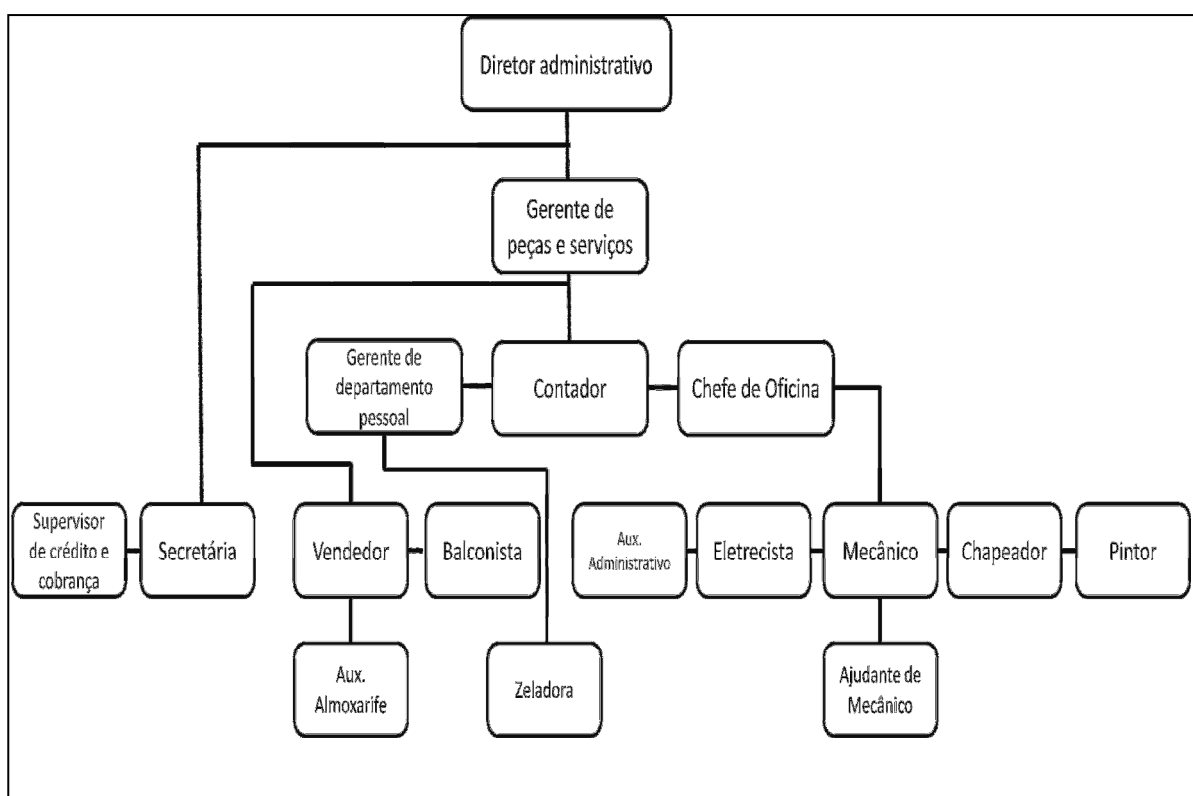
#### 4- ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os dados coletados com a entrevista realizada junto aos empregados de uma empresa comercial da região sul de Santa Catarina.

##### 4.1 PERFIL DAS ENTREVISTAS

Foi montado inicialmente um organograma para a empresa, pois na mesma não havia nenhuma estrutura pronta. Os critérios para elaboração foi de hierarquia, responsabilidade e salário.

Figura 5 - Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir daí, com as funções e títulos dos cargos vinculados, foi aplicado por meio de uma entrevista semi estruturada com os colaboradores que se faz

presente no apêndice 1, onde os colaboradores descreveram suas funções e cargos que ocupavam e as atividades que desempenhavam junto à organização.

Em seguida, com todas as informações coletadas dos colaboradores as descrições foram analisadas junto com os gerentes dos setores responsáveis, descrevendo as responsabilidades dos cargos na organização.

Após essas informações coletas, algumas adaptações foram feitas, conforme referências bibliográficas e análise dos gerentes dos setores. Foram propostos requisitos necessários para os cargos avaliados aos gerentes responsáveis pela organização.

Levando em conta as necessidades dos cargos e não a característica ocupante do cargo a análise foi baseada em reestruturar e analisar os cargos para que os colaboradores a façam de acordo com as necessidades vistas no dia a dia da função.

## 4.2 AVALIAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Para a elaboração do plano de cargos e salários, devemos conhecer os cargos para em seguida poder analisá-los e avaliá-los.

Por meio de análises de descrição de cargos, foi possível identificar as principais características de cada cargo e as atividades que eram desenvolvidas. Foi necessário para isso uma pesquisa com os colaboradores da empresa como já mencionado no tópico anterior, através de uma entrevista feita pelo responsável da área de departamento pessoal.

### 4.2.1 Método para avaliação de cargos

O método escolhido para a avaliação de cargos foi o método de pontos, que é feito por uma relação de fatores de avaliação, definindo graus e pontos que serviram de base para a pontuação de todos os cargos (PONTES, 2002).

Através desse método podemos ter o valor de cada cargo, possibilitando a construção de uma hierarquia entre eles.

Primeiramente foram escolhidos os fatores de avaliação, baseado na obra do autor já citado acima, criou-se uma planilha para cálculos dos pontos.

Os fatores selecionados para a avaliação foram:

- a) Escolaridade
- b) Experiência
- c) Complexidade
- d) Responsabilidade
- e) Riscos
- f) Esforço físico
- g) Fadiga mental

Logo após, foi feita a graduação dos fatores acima mencionados, também baseado na obra de Pontes (2002), como mostra nos quadros a seguir:

**Quadro 9- Fator Escolaridade**

<b>Escolaridade</b> – Avaliar o nível de formação base exigido pelo cargo.	
1	Ensino médio completo.
2	Ensino médio técnico completo.
3	Superior incompleto.
4	Superior completo.
5	Pós-graduação.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este fator aponta as exigências do cargo, avaliando o nível de formação e base exigidas pelo cargo.

**Quadro 10- Fator Experiência**

<b>Experiência</b> – Determinar o tempo total que deve ser considerado para pleno desempenho da função.	
1	Sem Experiência.
2	De três a seis meses.
3	De seis meses a dois anos.
4	De dois a quatro anos.
5	Mais de quatro anos.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este fator determina o período de tempo necessário ou total que deve ser considerado para o pleno desenvolvimento da função

**Quadro 11- Fator Complexidade das tarefas**

<b>Complexidade das Tarefas</b> – Avaliar o nível de rotinas, variedade e diversidade de problemas inerentes ao cargo.	
1	Não exerce função que envolva análise e solução de problemas.
2	A função envolve observação e solução rotineira.
3	A função envolve análise e solução de problemas de media complexidade.
4	A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade.
5	A função analisa e soluciona problemas de muita complexidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este fator especifica a complexidade dos trabalhos executados, avaliando o nível de rotinas, variedade e diversidade de problemas relacionados ao cargo.

#### Quadro 12- Fator Responsabilidade

<b>Responsabilidade</b> – avalia o nível de distribuição de tarefas, considerando a subordinação do ocupante do cargo.	
1	Não é responsável por nenhuma equipe.
2	Por equipes de tarefas de pequena responsabilidade.
3	Por equipes de tarefas media responsabilidade.
4	Por equipes gerenciais.
5	Pela equipe direcional.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este fator avalia o nível de responsabilidade do ocupante do cargo em relação à supervisão e subordinação no nível das distribuições das tarefas.

#### Quadro 13- Fator Riscos

<b>Riscos</b> – Avalia o nível de seriedade de acidentes, considerando a possibilidade de ocorrência a que fica sujeito o ocupante do cargo.	
1	O cargo não oferece nenhum risco de acidentes
2	O cargo oferece baixo risco de acidentes.
3	O cargo oferece risco de pequenos acidente
4	O cargo oferece risco de acidente graves.
5	O cargo oferece risco de acidente Fatal.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Este fator analisa os riscos exigidos pelo trabalho, e o nível de acidentes, considerando a hipótese que o ocupante do cargo fica sujeito.

#### Quadro 14- Fator Esforço físico

<b>Esforço Físico</b> – Avalia o nível de fadiga Física considerando Frequência, duração do grau de incidência, como consequência das atividades do cargo.	
1	Nenhum (suas tarefa não implicam em nenhum esforço físico, cargos Administrativos).
2	Baixo (em alguns momentos de alguns dias será necessário esforço físico).
3	Médio (em alguns momentos todos os dias será necessário esforço físico).
4	Intenso (todos os dias, durante todo o período será necessário esforço físico).
5	Extremo (requer grande esforço todos os dias durante todo o período de trabalho).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Este fator aponta os esforços físicos, expostos ao ocupante do cargo, avaliando o nível de fadiga física e com que frequência esses esforços incidem durante a jornada de trabalho do ocupante.

#### Quadro 15- Fator Fadiga Mental

<b>Fadiga Mental</b> – Avalia fadiga considerando a intensidade exigida na execução de detalhes do trabalho, proveniente de análises e soluções de problemas, bem como duração do esforço.	
<b>1</b>	Não tem acesso a dados confidenciais.
<b>2</b>	Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais na empresa.
<b>3</b>	Constantemente tem acesso aos dados confidenciais da empresa.
<b>4</b>	Diariamente tem acesso a dados confidenciais sobre vários assuntos referentes ao seu e / ou a outros departamentos da empresa.
<b>5</b>	Diariamente tem acesso a dados de sigilo extremo sobre vários assuntos referentes ao seu e / ou a outros departamentos da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Este fator considera a intensidade na execução do trabalho, bem como a duração de tempo, o grau de concentração ou atenção necessária.

#### 4.2.2 Descrição de cargos

Segue deste modo a descrição proposta para os cargos ocupados na empresa objeto de estudo em ordem alfabética:

Quadro 16- Descrição de cargo – Auxiliar administrativo

<b>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</b>	
<b>SETOR:</b> oficina	<b>CARGO:</b> Auxiliar administrativo
<p><b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Desempenhar tarefas na área administrativas. Manusear equipamentos diversos. Desempenhar entrega de notas fiscais e boletos. Tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário relativo aos mesmos mantendo organizados os documentos ou materiais em geral; organizam relatórios e planilhas; executam serviços gerais de escritórios. Atendem ao publico em geral.</p>	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender ao público;</li> <li>• Responder e-mails;</li> <li>• Manter arquivos organizados;</li> <li>• Auxiliar em questões financeiras e diversas outras funcionalidades;</li> <li>• Conferir e fazer emissão de saída de notas fiscais; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos, bem como emissão de boletos;</li> <li>• Organizar relatórios, formulários e planilhas, coletar dados, elaborar planilhas de cálculos;</li> <li>• Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística;</li> <li>• Utilizar recursos de informática;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<p><b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b></p> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses.</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve observação e solução rotineira.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais na empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 17- Descrição de cargo – Auxiliar almoxarife

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Peças	<b>CARGO:</b> Auxiliar de Almoxarife
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Recepcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber produtos e materiais necessários ao desenvolvimento das atividades da empresa;</li> <li>• Desempenhar a conferência dos produtos;</li> <li>• Realizar atividade de estocagem, reposição e distribuições das peças;</li> <li>• Desempenhar a organização do estoque;</li> <li>• Realizar etiquetagem em produtos e materiais;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 2, a 6 meses no exercício do próprio cargo</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce função que envolva análise e solução de problemas..</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo não oferece nenhum riscos de acidentes, com baixo esforço físico pois em algum momento do dia será necessário esforço físico. Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)



Quadro 18- Descrição de cargo – Ajudante de mecânico

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> oficina	<b>CARGO:</b> Ajudante de mecânico
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Auxilia nas tarefas de manutenção dos diversos tipos de maquinas e veículos.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na manutenção de caminhões, motores e equipamentos;</li> <li>• Realizar transportes de equipamentos e ferramentas necessárias para o trabalho;</li> <li>• Desempenhar a conservação e limpeza, de peças, equipamentos e ferramentas utilizadas;</li> <li>• Auxilia o mecânico nas tarefas de montagem de desmontagem de motores em geral;</li> <li>• Auxiliam na lubrificação, regulagens e calibrações dos equipamentos mecânicos;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo.</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses.</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce função que envolva análise e solução de problemas.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo oferece baixo risco de acidentes, com Médio esforço físico(em alguns momentos todos os dias será necessário esforço físico). Não tem acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 19-Descrição de cargo – Balconista

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> peças	<b>CARGO:</b> Balconista
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Atender e receber clientes no balcão para vendas de produtos e auxiliar na entrega de peças a mecânicos.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber clientes no balcão, identificando suas necessidades e orientando-os com todas as informações necessárias sobre os produtos disponíveis e sua adequada utilização;</li> <li>• Analisar as práticas da concorrência quanto a preços, ofertas, etc, apresentando propostas pra aumentar as vendas;</li> <li>• Avaliar as sugestões dos clientes sobre o atendimento recebido na empresa e as peças oferecidas;</li> <li>• Anotar os orçamentos dos clientes relacionados com peças não disponíveis em estoque;</li> <li>• Conferir devoluções de produtos e providenciar o cancelamento da relativa nota fiscal;</li> <li>• Examinar a falta de produtos na área de vendas e solicitar busca reposição;</li> <li>• Anotar reclamações apresentadas pelo cliente em relação a preço produto e atendimento;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses no exercício do próprio cargo</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve observação e solução rotineira nas complexidades das tarefas.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo não oferece nenhum riscos de acidentes, com baixo esforço físico pois em algum momento do dia será necessário esforço físico. Constantemente tem acesso aos dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 20- Descrição de cargo – Chapeador

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Oficina	<b>CARGO:</b> Chapeador
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Atendem e instalam peças e elementos em chapas de metal como chapa de aço,, bronze, alumínio ou ferro galvanizado.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colagem de adesivos nos veículo;</li> <li>• Revisão chassis dos caminhões verificando se o veículo está batido ou quebrado;</li> <li>• Realiza soldas em geral;</li> <li>• Acompanha os serviços de pintura realizada nos veículos com intuito de garantir a qualidade do serviço prestado;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos.</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve análise e solução de problemas de media complexidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo oferece risco de acidente graves, com Intenso esforço físico (todos os dias, durante todo o período será necessário esforço físico). Tendo Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais na empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 21- Descrição de cargo – Chefe de oficina

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> oficina	<b>CARGO:</b> Chefe de oficina
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Supervisionar a manutenção dos serviços de montagem e desmontagem de peças, motores e chapeação.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisiona mecânicos e seus serviços;</li> <li>• Fornece solicitação de compras para oficina bem como ordens de gasolina;</li> <li>• Coordenar todo o setor de oficina;</li> <li>• Controla a produção e demais atividades na função;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO</b> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De dois a quatro anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade..</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo Constantemente acesso aos dados confidenciais da empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Quadro 22- Descrição de cargo – Contador

<b>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</b>	
<b>SETOR:</b> administrativo	<b>CARGO:</b> Contador
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Executar a escrituração através dos lançamentos dos atos e dados contábeis elabora e mantém atualizados relatórios contábeis. Elabora demonstrações contábeis e prestação de contas anuais.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa a escrituração através dos lançamentos dos atos e fatos contábeis no sistema financeiro, orçamentário, patrimonial e de compensação, de todas as receitas, despesas, empenhos, convênios, movimentação de recursos financeiros, registros de baixa de contratos e convênios, e baixa de bens patrimoniais;</li> <li>• Organizar, elaborar e manter atualizados relatórios contábeis (balancetes mensais contábil e gerencial, visando assegurar que os mesmos reflitam corretamente a situação econômico-financeira da empresa).</li> <li>• Avaliar as informações contábeis e preparar relatórios contendo informações, explicações e/ou interpretações dos resultados e mutações ocorridos no período, visando subsidiar o processo decisório na empresa.</li> <li>• Organizar atividades de escrituração fiscal (ICMS, IPI, ISS etc.) e da apuração mensal do Imposto de Renda, visando assegurar que todos os tributos devidos sejam apurados e recolhidos na forma da lei, incluindo o cumprimento das obrigações.</li> <li>• Preparar a Declaração Anual do Imposto de Renda, tendo em vista o cumprimento da legislação específica.</li> <li>• Examinar e estudar toda a legislação fiscal-tributária, dando a orientação necessária a todas as áreas da empresa responsáveis por emissão, registro ou trâmite de documentos fiscais, tendo em vista prevenir incorreções e prejuízos à empresa, bem como a conformidade às exigências legais.</li> <li>• Solicitar a prestação, acertos e conciliação de contas;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo.</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De dois a quatro anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de muita complexidade.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo diariamente acesso a dada de sigilo extremo sobre vários assuntos referentes ao seu e / ou a outros departamentos da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 23- Descrição de cargo – Diretor administrativo~

<b>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</b>	
<b>SETOR:</b> Administrativo	<b>CARGO:</b> Diretor administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> organizar, planejar e orientar o uso dos recursos financeiros, físicos e humanos das empresas, procurando soluções para todo tipo de problema administrativo. É imprescindível ter boa capacidade de análise, raciocínio e aptidão numérica, também deve ter espírito de liderança e ser sociável, ter autoconfiança, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de decisão, negociação, organização, planejamento, capacidade de resolver problemas práticos, dinamismo, espírito empreendedor, habilidade para mediar conflitos, para trabalhar em equipe, noção de prioridades, objetividade, senso de oportunidade e responsabilidade.</li> </ul>	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja atividades, organiza o funcionamento dos vários setores da empresa, avalia despesas e garante a inteira circulação de informações e orientações;</li> <li>• Planejar, organizar e controlar as atividades de empresa, além de traçar estratégias e métodos de trabalho nas mais variadas áreas, nas situações de crise cabe a ele definir onde investir o dinheiro e como equilibrar a saúde financeira e produtiva da empresa;</li> <li>• Toma decisões mais complexas, tendo objetivo de prazo, qualidade;</li> <li>• Define critérios, métodos e coordena o processo de recrutamento e seleção de pessoal, apontando assegurar a qualidade do pessoal contratado pela empresa;</li> <li>• Organiza, planeja e orientam o uso dos recursos financeiros, físicos e humanos das empresas, procurando soluções para todo tipo de problema administrativo se relaciona com todas as áreas da administração de uma empresa sendo ela, material, marketing, produção, organização e métodos, recursos humanos, administração financeira;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<p><b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b></p> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Administração.</li> <li>• Ciências Contábeis.</li> <li>• Pós-Graduação.</li> <li>• MBA.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais de quatro anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de muita complexidade..</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo diariamente tem acesso a dados de sigilo extremo sobre vários assuntos referentes ao seu e / ou a outros departamentos da empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 24- Descrição de cargo – Eletricista

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Oficina	<b>CARGO:</b> Eletricista
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Acertar a montagem, manutenção de aparelhos elétricos de caminhões.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza os serviços de instalação e manutenção elétrica preventiva e reparativa em caminhões;</li> <li>• Analisa as necessidades de troca e regulagem de peças elétricas sem funcionamento;</li> <li>• Analisa Setas;</li> <li>• Analisa iluminação dos caminhões;</li> <li>• Analisa sensores de ré e alternador;</li> <li>• Examina alarmes;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve análise e solução de problemas de media complexibilidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo oferece riscos pequenos de acidentes, com baixo esforço físico, pois em algum momento do dia será necessário esforço físico. A função não tem acesso a dados confidenciais da empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 25- Descrição de cargo – Gerente de departamento pessoal

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> administrativo	<b>CARGO:</b> Gerente de departamento pessoal
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> É responsável por gerenciar as rotinas administrativas do departamento de pessoal, garantindo os prazos previstos por lei e procedimentos internos, através da elaboração de cronograma mensal. Indica condições para que a empresa possa recrutar desenvolver, treinar e motivar o departamento pessoal promovendo o crescimento.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha e elabora a folha de pagamento, admissões, rescisões, férias e recolhimentos de tributos;</li> <li>• Manter atualizado o cadastro de funcionários;</li> <li>• Supervisionar e elaborar relatórios internos;</li> <li>• Preparar as atividade de departamento pessoal, estabelecendo procedimentos específicos para cada setor e normas a serem seguidas;</li> <li>• Planejar e supervisionar todas as atividades desenvolvidas pelas áreas de seleção, administração de pessoas, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, medicina do trabalho e salários ;</li> <li>• Avalia currículos, realiza entrevistas, sonda aptidões e a capacidade profissional;</li> <li>• Decidir critérios, procedimentos e coordenar o processo de recrutamento e seleção de pessoal, visando sempre assegurar a qualidade do pessoal contratado pela empresa;</li> <li>• Coordenar as atividades de medicina do trabalho, visando reduzir e eliminaras condições inseguras ou de riscos a inteligência física e saúde dos funcionários;</li> <li>• Acompanhar a legislação trabalhista e garantir sua correta aplicação e entendimento por parte da empresa, visando contribuir para minimização do contencioso jurídico-trabalhista;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b> O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo constantemente acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).



Quadro 26- Descrição de cargo – Gerente de peças e serviços

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Administrativo	<b>CARGO:</b> Gerente de peças e serviços
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> É responsável pela distribuição de peças para clientes e funcionários, comercial e público em geral. Ele irá executar um departamento rentável e gerenciar itens como controle de estoque, pessoal e segurança. Ele pode ser responsável por preços e exibição das partes.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter um inventário para atender às necessidades de sua empresa e seus clientes;</li> <li>• Decidir os preços adequados para manter um lucro aceitável;</li> <li>• Avaliar para que peças retornada como defeituoso ou na garantia sejam corretamente codificadas e inventariadas para que a empresa receba o seu crédito do fabricante;</li> <li>• Se certificar de que cada mecânico ou técnico recebe as partes apropriadas para garantir o reparo bem sucedido do veículo ou máquina;</li> <li>• Ter conhecimento técnico para ajudar os clientes e funcionários, conforme necessário e o acesso a materiais de referência para assegurar a adequada realização de todo o trabalho;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De dois a quatro anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de muita complexidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo diariamente acesso a dados de sigilo extremo sobre vários assuntos referentes ao seu e / ou a outros departamentos da empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

## Quadro 27- Descrição de cargo – Mecânico

<b>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</b>	
<b>SETOR:</b> Oficina	<b>CARGO:</b> Mecânico de caminhões
<p><b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Executar serviços de manutenção, mecânica, e partes do veículo automotores(caminhões; Testar, reparar, e substituir peças. Visando o perfeito funcionamento do veículo e prolongamento da sua vida útil. Trabalhar de acordo, com qualidade, segurança e de prevenção ao meio ambiente.</p>	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenhar inspeções de rotina para diagnosticar o estado de conservação e funcionamento dos caminhões da empresa;</li> <li>• Realizar a lubrificação, regulagens de todos os equipamentos mecânicos e pneumáticos, conforme especificações de cada caminhão;</li> <li>• Executar serviços de manutenção mecânica preventiva e corretiva dos caminhões, assegurado o funcionamento adequado;</li> <li>• Identificar falhas e informá-las;</li> <li>• Marcar reparos feitos, peças trocadas nos serviços para o pleno controle;</li> <li>• Examinar e comunicar as necessidades de reparos nas ferramentas e métodos de trabalho utilizados;</li> <li>• Socorrer veículos da empresa com problema;</li> <li>• Fazer testes de campo para verificar a condição de veículos;</li> <li>• Cuidar da manutenção adequada dos veículos e maquinas;</li> <li>• Identificar e ajustar defeitos de caixas de cambio</li> <li>• Desmontar e montar eixo traseiro e dianteiro;</li> <li>• Trabalhar com sistemas de freios e óleo pneumáticos;</li> <li>• Efetuar manutenção de motores;</li> <li>• Desmontar e montar motores;</li> <li>• Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<p><b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b></p> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo oferece risco de acidente graves, com esforço físico extremo (requer grande esforço todos os dias durante todo o período de trabalho). Não tem acesso a dados confidenciais.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 28- Descrição de cargo – Pintor

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Oficina	<b>CARGO:</b> Pintor
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Analisar e preparar as superfícies a serem pintadas e calcular a quantidade de materiais para Pintura, identificar, preparar e aplicar tintas em superfícies, dar polimento e retocar superfícies pintadas. Secar superfícies e reparar equipamentos de pintura.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar superfícies a serem pintadas;</li> <li>• Desempenhar preparação para pintura, acabamento final, poliéster, e preparo de tintas;</li> <li>• Avaliar a quantidade de matérias para pintura;</li> <li>• Dar polimentos;</li> <li>• Desempenhar a pintura no veículo;</li> <li>• Desempenhar a conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos e materiais utilizados;</li>   <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo.</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses.</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve observação e solução rotineira.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b> O cargo oferece baixo risco de acidentes, com esforço físico baixo (em alguns momentos de alguns dias será necessário esforço físico). Não tem acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

## Quadro 29- Descrição de cargo – Secretaria

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> Administrativo	<b>CARGO:</b> Secretaria
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Executa tarefas de apoio aos diretores e gerentes de departamento, envolvendo atendimento e filtragem de ligações telefônicas, organização da agenda.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber ligações telefônicas destinadas a seu departamento, filtrar os assuntos e encaminha a ligação conforme a disponibilidade das pessoas procurada;</li> <li>• Fazer ligações externas e internas, diretamente, transferindo a ligação para o solicitante ou repassando o recado quando necessário;</li> <li>• Controlar material de expediente, levantar a necessidade de material, requisitar materiais, solicitar compra de material, conferir material solicitado, providenciar devolução de material fora de especificação, distribuir material de expediente;</li> <li>• Preparar e receber as correspondências, verificando os destinatários e providenciando a entrega das correspondências aos respectivos setores em tempo hábil;</li> <li>• Organizar e manter registros da agente telefônica;</li> <li>• Avisar as pessoas antecipadamente sobre, reuniões, cursos;</li> <li>• Atender ao público, identificando os visitantes e os assuntos a serem tratados;</li> <li>• Organizar e manter arquivos de documentos com facilidade para consulta;</li> <li>• Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses.</li> </ul>	
<b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve observação e solução rotineira.</li> </ul>	
<b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo com nenhum esforço físico não oferece nenhum riscos de acidente. Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

### Quadro 30- Descrição de cargo – Supervisor de credito e cobrança

<u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u>	
<b>SETOR:</b> administrativo	<b>CARGO:</b> Supervisor de credito e cobrança
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Analisa a situação dos clientes, supervisiona contas a pagar e receber de credito e cobrança, se relacionando com toda a área financeira e contábil.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar as atividades de contas a pagar e tesouraria, visando assegurar o cumprimento de todas as obrigações financeiras da empresa.</li> <li>• Acompanhar as escalas de banco e horas;</li> <li>• Supervisionar as atividades de contas a receber, visando assegurar que todos os créditos da empresa sejam recebidos em tempo hábil;</li> <li>• Preparar previsões de caixa, visando detectar necessidades de captação ou aplicação de recursos;</li> <li>• Captar recursos financeiros no mercado, buscando as melhores formas e taxas de juros, visando atender a necessidades da empresa;</li> <li>• Negociar despesas bancárias, seguros de veículos e outras tarifas bancárias, buscando minimizar os custos dessas transações;</li> <li>• Verificar a exatidão de toda a documentação relativa a pagamentos, conforme as normas e procedimentos estabelecidos;</li> <li>• Controlar os contratos de prestação de serviços, leasing, aluguel, e financiamentos de longo prazo, para a liberação dos pagamentos nos prazos estabelecidos;</li> <li>• Controlar a posição de débitos de clientes para liberação de novos pedidos de compra;</li> <li>• Organizar relatório sobre posição de clientes inadimplentes, contatando os representantes para solução de pendências;</li> <li>• Organizar documentação para procedimentos judiciais em relação a créditos da empresa;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos no exercício do próprio cargo</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo diariamente acesso a dados confidenciais da empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Quadro 31- Descrição de cargo – Vendedor

<b>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</b>	
<b>SETOR:</b> Peças	<b>CARGO:</b> Vendedor
<p><b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Realizar atividades relacionadas à venda de peças automotivas, planejando e discutindo metas e estratégias de venda. Contatar, e entrevistar clientes são atribuições do cargo, bem como demonstrar produtos, avaliar o perfil dos clientes e fechar contratos de vendas. Acompanhando a entrega de produtos e, quando necessário, requisitam manutenções. Relacionam-se com setores diversos da empresa.</p>	
<p><b>RESPONSABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar metas e estratégias de vendas junto à Direção;</li> <li>• Desempenhar venda de produtos (peças automotivas);</li> <li>• Desempenhar a prospecção de clientes, contatando, e entrevistando possíveis clientes conforme metas estabelecidas pela empresa;</li> <li>• Encaminhar e informar clientes na pós-venda, acompanhando a entrega e instalação de peças;</li> <li>• Instalação de peças quando for solicitado pelo cliente;</li> <li>• Desempenhar lançamento das vendas e acompanhar a movimentação do estoque;</li> <li>• Desempenhar registro de entrada e saída de mercadorias;</li> <li>• Divulgar as mercadorias de forma atrativa identificadas com a etiqueta que informa o preço;</li> <li>• Fazer inventário;</li> <li>• Repor mercadorias;</li> <li>• Orientar clientes sobre os tipos de peças disponíveis para cada modelo de carro, assim como expor os benefícios de cada escolha;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<p><b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b></p> <p>Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior completo.</li> </ul> <p>Experiência profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De seis meses a dois anos.</li> </ul> <p><b>COMPLEXIBILIDADE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A função envolve análise e solução de problemas de media complexidade.</li> </ul> <p><b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b></p> <p>O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com nenhum esforço físico. Tendo Esporadicamente tem acesso a dados confidenciais na empresa.</p>	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 32- Descrição de cargo – Zeladora

<b><u>“DESCRIÇÃO DE CARGO”</u></b>	
<b>SETOR:</b> administrativo	<b>CARGO:</b> Zeladora
<b>DESCRIÇÃO SUMARIA:</b> Promover a limpeza e conservação da empresa.	
<b>RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser freqüente e pontual, cumprindo as respectivas escalas de serviços;</li> <li>• Cuidar dos horários para acender e apagar as luzes da empresa;</li> <li>• Inspeccionar os departamentos da empresa verificando a necessidade de limpeza;</li> <li>• Cuidar para que o lixo seja devidamente recolhido, embalado e armazenado nos horários e locais determinados;</li> <li>• Limpar e supervisionar para que fique sempre limpo, banheiros , salas, mecânica, vidro e jardim;</li> <li>• Providenciar o fornecimento de gás;</li> <li>• Deve apresentar-se ao trabalho com boa aparência, fazendo uso dos uniformes e boa conduta pessoal;</li> <li>• Efetuar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.</li> </ul>	
<b>QUALIFICAÇÕES DO CARGO:</b>  Escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino médio completo.</li> </ul> Experiência profissional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De três a seis meses no exercício do próprio cargo</li> </ul> <b>COMPLEXIBILIDADE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce função que envolva análise e solução de problemas.</li> </ul> <b>CONDIÇÕES DO TRABALHO:</b>  O cargo não oferece nenhum risco de acidentes, com baixo esforço físico. Não tem acesso a dados confidenciais da empresa.	
<b>DATA/ASSINATURA ENCARREGADO:</b>	<b>DATA/ASSINATURA FUNCIONÁRIO:</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

#### 4.2.3 Pontuação de cargos

Em seguida foi feita a ponderação manual de cada fator para se avaliar todos os cargos. Conforme Pontes (2002) a ponderação feita pelos coordenadores se obtém através de uma média que se dá o peso final de cada fator. Deste modo o processo foi feito com os gerentes dos departamentos de cada setor pelo meio de

reuniões que fizeram uma media levando em conta a importância de cada fator no mercado.

A tabela abaixo mostra a atribuição dos pontos aos 7 fatores escolhidos.

Tabela 1- Ponderação dos fatores

Fatores	Pesos - Exemplos												
	5		5		5		5		5				
a Escolaridade	20%		25%		15%		20%		10%		15%		20%
b Experiência	20%		25%		20%		20%		20%		15%		20%
c Complexidade	20%		20%		30%		25%		20%		25%		20%
d Responsabilidade	20%		15%		15%		25%		20%		20%		20%
e Esforço Físico/Riscos			15%						30%		25%		
f Fadiga mental	20%				20%		10%						20%
g													
h													
Total	100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%
	A		B		C		D		E		E		F

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com a ponderação foi possível definir os pontos de cada fator. Que é feita através cálculos, baseados na obra de Paschoal (2001), conseguindo definir os pontos mínimos e máximos de cada fator.

Pode-se chegar à pontuação máxima do fator, considerando o fator mínimo de cada um, multiplicado por uma constante, exemplo 10, que se obtém deste modo a pontuação máxima esperada. (PASCHOAL, 2001).

A tabela 2 mostra o cálculo da progressão, onde:

$$\text{razão entre graus} = \sqrt[n \text{ de Graus} - 1]{\frac{\text{Maior Grau}}{\text{Menor Grau}}}$$

q=razão entre graus

n=é o numero de graus

a1=Maior grau/Pontuação máxima

an= Menor grau/Pontuação mínima



Tabela 2- Cálculo da progressão

<b>Progressao/Grau</b>	<b>A- Escolaridade</b>	<b>B-Experiencia</b>	<b>C- Complexidade</b>	<b>D-Responsabilidade</b>	<b>E-Esforço Físico/Riscos</b>	<b>F-Fadiga mental</b>
Número de níveis/grau	5	5	5	5	5	5
Pontuação Mínima	20	15	15	10	15	20
Pontuação Máxima	200	150	150	100	150	200
Razão de Progressão	1,77827941	1,77827941	1,77827941	1,77827941	1,77827941	1,77827941
1	20	15	15	10	15	20
2	$20 \times 1,7783 = 36$	$15 \times 1,7783 = 27$	$15 \times 1,7783 = 27$	$10 \times 1,7783 = 18$	$15 \times 1,7783 = 27$	$20 \times 1,7783 = 36$
3	$36 \times 1,7783 = 63$	$27 \times 1,7783 = 47$	$27 \times 1,7783 = 47$	$18 \times 1,7783 = 32$	$27 \times 1,7783 = 47$	$36 \times 1,7783 = 63$
4	$63 \times 1,7783 = 112$	$47 \times 1,7783 = 84$	$47 \times 1,7783 = 84$	$32 \times 1,7783 = 56$	$47 \times 1,7783 = 84$	$63 \times 1,7783 = 112$
5	$112 \times 1,7783 = 200$	$84 \times 1,7783 = 150$	$84 \times 1,7783 = 150$	$56 \times 1,7783 = 100$	$84 \times 1,7783 = 150$	$112 \times 1,7783 = 200$

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Através desse cálculo se obtêm a pontuação de todos os fatores, conforme abaixo na tabela 3.

Tabela 3- Pontos dos fatores

FATOR	MÍNIMO DE PONTOS DO FATOR	GRAUS DO FATOR					MÁXIMO DE PONTOS DO FATOR
		1	2	3	4	5	
Escolaridade	20	20	36	63	112	200	200
Experiência	15	15	27	47	84	150	150
Complexidade	15	15	27	47	84	150	150
Responsabilidade	10	10	18	32	56	100	100
Riscos	10	10	18	32	56	100	100
Esforço Físico	15	15	27	47	84	150	150
Fadiga Mental	20	20	36	63	112	200	200

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

CHIAVENATO (1989, p. 55) diz “toma-se cada fator de vez e se comparam com ele todos os cargos, anotando-se o grau e o número de pontos de cada cargo naquele fator”. Deste modo, com a avaliação total dos fatores chega-se a avaliação dos cargos por pontos, conforme mostra a tabela 4.

Tabela 4- Avaliação dos cargos por pontos.

Cargos	Escolaridade		Experiência		Complexidade		Responsabilidade		Riscos		Esforço		Fadiga		Total
	Grau	Ponto	Grau	Ponto	Grau	Ponto	Grau	Ponto	Grau	Ponto	Grau	Ponto	Grau	Ponto	
Zeladora	1	20	2	27	1	15	1	10	1	10	2	27	1	20	138
Auxiliar administrativo	1	20	2	27	2	27	1	10	1	10	1	15	2	36	155
Auxiliar de almoxarife	1	20	2	27	1	15	1	10	1	10	2	27	2	36	155
Secretaria	1	20	2	27	2	27	1	10	1	10	1	15	2	36	155
Pintor	1	20	2	27	2	27	1	10	2	18	2	27	1	20	160
Ajudante de mecânico	1	20	2	27	1	15	1	10	2	18	3	47	1	20	168
Balconista	1	20	2	27	2	27	1	10	1	10	2	27	3	63	196
Eletricista	1	20	3	47	3	47	1	10	3	32	2	27	1	20	217
Vendedor	3	63	3	47	3	47	1	10	1	10	1	15	2	36	242
Gerente de departamento pessoal	3	63	3	47	4	84	1	10	1	10	1	15	3	63	308
Chapeador	1	20	3	47	3	47	1	10	4	56	4	84	2	36	318
Supervisor de crédito e cobrança	3	63	3	47	4	84	1	10	1	10	1	15	4	112	358
Mecânico	1	20	3	47	4	84	1	10	4	56	5	150	1	20	406
Chefe de oficina	3	63	4	84	5	150	3	32	1	10	1	15	3	63	437
Contador	3	63	4	84	5	150	1	10	1	10	1	15	5	200	552
Gerente de peças e serviços	3	63	4	84	5	150	4	56	1	10	1	15	5	200	601
Diretor administrativo	5	200	5	150	5	150	5	100	1	10	1	15	5	200	852

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Terminada a avaliação, se alcançou o valor de todos os cargos em pontos, porém para a ordenação dos cargos é necessário também definir as classes dos pontos.

Segundo Paschoal (2001) é necessário agrupar os cargos através de classes ou níveis para estabelecer uma hierarquia ou um plano de salário para cada

classe, por exemplo, a classe 1 vai e 100 a 150 pontos a classe 2 de 151 a 200 pontos etc.

Para definir os intervalos das classes utilizamos a mesma progressão geométrica usada para encontrar os pontos dos fatores. O número de classe escolhido foi 6. Na tabela a seguir mostra as classes definidas e propostas para empresa.

Onde:

$n = 6$  (Número de classes)

$a_1 = 138$  (menor pontuação dos cargos)

$a_n = 852$  (maior pontuação dos cargos)

Razão da progressão  $= 1,4392$

Obteve-se assim as classes:

Classe	Pontos	
I	até	138
II	de 139 até	199
III	de 200 até	286
IV	de 287 até	411
V	de 412 até	592
VI	de 593 até	852

Tabela 5- Classes dos cargos.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com isso, conseguimos na tabela 6 a classificação dos cargos na empresa.

Quadro 33- Enquadramento dos cargos

CLASSE	CARGOS	AMPLITUDE DOS PONTOS	PONTO DO CARGO
VI	Diretor administrativo	593 a 852	852
	Gerente de peças e serviços		601
V	Contador	412 a 592	552
	Chefe de oficina		437
	Mecânico		406
IV	Gerente de departamento pessoal	287 a 411	358
	Supervisor de credito e cobrança		358
	Chapeador		318
III	Vendedor	200 a 286	242
	Eletricista		217
II	Balconista	139 a 199	196
	Ajudante de mecânico		168
	Pintor		160
	Secretaria		155
	Auxiliar de almoxarife		155
	Auxiliar administrativo		155
I	Zeladora	Até 138	138

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Segundo Paschoal (2001) com o enquadramento dos cargos podemos definir de forma correta as estruturas salariais.

#### 4.3 PESQUISA SALARIAL

A finalidade deste trabalho é estruturação de cargos e salários, portanto foi feita uma pesquisa salarial via telefone com 3(três) empresas do mesmo segmento da região de Criciúma e Içara para analisar o salário exercitado pela organização.

As informações repassadas pelas empresas chegam o mais próximo dos valores reais e não exatamente o valor real. Essas informações foram tabuladas e contem função e valor da empresa que foi analisada, observa-se também o salário praticado pela empresa objeto de estudo e a média do mercado das demais empresas pesquisadas, a pesquisa foi feita no mês abril de 2014, como segue no quadro 34:

### Quadro 34- Pesquisa Salarial

Cargos	Salário pago pela empresa (A)	Salário pago pela empresa (B)	Salário pago pela empresa (C)	Média do mercado (R\$)	Salário pago pela empresa objeto estudo(R\$)
Auxiliar almoxarife	R\$ 925,00	R\$ 1.000,00	R\$ 925,00	R\$ 950,00	R\$ 925,00
Zeladora	R\$ 1.050,00	R\$ 980,00	R\$ 1.010,00	R\$ 1.013,33	R\$ 925,00
Secretaria	R\$ 1.190,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.290,00	R\$ 1.276,67	R\$ 1.175,00
Ajudante de mecanico	R\$ 1.530,00	R\$ 1.550,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.493,33	R\$ 1.214,00
Balconista	R\$ 1.500,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.655,00	R\$ 1.518,33	R\$ 1.441,96
Pintor	R\$ 1.650,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.810,00	R\$ 1.720,00	R\$ 1.541,00
Gerente de departamento pessoal	R\$ 2.200,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.320,00	R\$ 2.340,00	R\$ 1.817,00
Auxiliar administrativo	R\$ 1.490,00	R\$ 1.550,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.480,00	R\$ 1.877,75
Eletricista	R\$ 1.950,00	R\$ 2.100,00	R\$ 1.860,00	R\$ 1.970,00	R\$ 1.892,07
Gerente de peças e serviços	R\$ 2.100,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.316,67	R\$ 1.980,00
Vendedor	R\$ 1.980,00	R\$ 2.120,00	R\$ 1.860,00	R\$ 1.986,67	R\$ 2.241,00
Supervisor de credito e cobrança	R\$ 2.070,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.023,33	R\$ 2.358,00
Contador	R\$ 2.750,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.716,67	R\$ 2.896,00
Chapeador	R\$ 3.085,00	R\$ 3.100,00	R\$ 2.980,00	R\$ 3.055,00	R\$ 2.965,51
Mecanico	R\$ 3.090,00	R\$ 3.125,00	R\$ 3.095,00	R\$ 3.103,33	R\$ 3.072,63
Chefe de oficina	R\$ 3.470,00	R\$ 3.700,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.590,00	R\$ 3.900,73
Diretor administrativo	R\$ 3.900,00	R\$ 4.250,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.183,33	R\$ 4.390,24

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A partir dessas informações, observa-se que a média salarial do mercado no geral está abaixo da média salarial paga pela empresa, visto isso não houve necessidade de apresentar uma proposta salarial. Contudo, Zimpeck (1990) postula que a estrutura salarial tem como objetivo cultivar o controle entre todas as unidades da empresa, podendo manter o tratamento e remunerá-las por meio de faixas conseguindo assim encontrar falhas salariais e corrigi-las.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho trouxe como finalidade uma estruturação de cargos e salários para uma empresa de autopeças da região de Criciúma - SC.

Para isso, desempenhou-se uma análise de todos dos cargos com os colaboradores por meio de uma entrevista semi-estruturada. Nas entrevistas muitos colaboradores não sabiam o que responder logo a ajuda dos supervisores foi fundamental.

A análise foi feita com base em referências bibliográficas, com essas informações foi possível preparar um organograma para a empresa, com todos os níveis hierárquicos e os cargos que nela mantinha. No primeiro momento montou-se um organograma com as informações que já existiam na empresa.

Determinados fatores foram estudados para que se chegasse à proposta de descrição de cargos como, avaliando o nível de escolaridade para a base exigida de cada cargo, definindo a experiência necessária para o total desenvolvimento da função, avaliando a complexidade das tarefas para obter o nível de rotinas, variedade e diversidade de problemas inerentes ao cargo. Avaliando as responsabilidades para alcançar o nível de distribuição de tarefas, considerando a subordinação do ocupante do cargo.

Já o esforço físico avaliou-se o nível de fadiga física considerando frequência, duração do grau de incidência, como consequência das atividades do cargo. Avaliando a fadiga mental considerando a intensidade exigida na execução de detalhes do trabalho, proveniente de análises e soluções de problemas, bem como duração do esforço. O mais importante podemos obter os riscos analisando o nível de seriedade de acidentes, considerando a possibilidade de ocorrência a que fica sujeito o ocupante do cargo.

Durante o período de desenvolvimento desta pesquisa, vimos que o trabalho feito pela maioria dos colaboradores da empresa requer muito esforço físico, sendo que a empresa é do ramo de autopeças e trabalha com serviços e manutenção também, neste sentido sugere-se que a motivação é um grande fator para o bom desenvolvimento das funções e claro não podendo esquecer-se da boa remuneração também.

Apresentou-se o estudo para a empresa de autopeças, que a mesma comprometeu-se a tentar aplicar ao poucos a proposta apresentada e verificar se faixas salariais pagas pela empresa estão corretas.

Perante isso, acredita-se que o presente trabalho foi capaz de alcançar seus objetivos esperados, como também responder a pergunta de pesquisa, com a apresentação de uma estrutura de descrição e avaliação de cargos bem como apresentar a media de salários praticados no mercado em relação à empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias De Recursos Humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: O Stress E A Expansão Do Conceito De Qualidade Total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, SP. Vol 33, n. 2. pg 40-51. Abr/Jun 1998.
- ANFAVEA. **Indústria automobilística Brasileira: 50 anos**. Disponível em:<<http://www.anfavea.com.br/50anos/72.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2013.
- BOOG Gustavo g., BOOG Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.
- BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **RBGN**, São Paulo, Vol.8, n.21 mai/ago. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**; administração de salários, benefícios, segurança e relações sindicais. São Paulo: Atlas, 1989
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações . 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Rev. adm. contemp. vol.4 no.1 Curitiba Jan./Apr. 2000
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas - os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**. São Paulo, SP. Vol. 22, n. 2, p. 90-94. Abr/Jun 1998.



FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

LACOMBE, Francisco José Massat. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. Rev. adm. empres. vol.48 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2008

LEOPARDI, Maria Tereza. **Metodologia de pesquisa na saúde.** Santa Maria: Pallotti, 2001.

MACEDO, Mariano de Matos. Gestão da Produtividade nas Empresas. **Revista organização sistêmica.** Vol1, n. 1. Jan-jun 2012. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/viewFile/65/39>> . Acesso em: 15 out. 2013

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MICHAELIS, Língua Portuguesa. Dicionário Escolar. São Paulo, SP. Ed 1. 2008, 992p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e Criatividade.** 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998

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

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

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RHINOW, Guilherme. Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, SP. Vol. 8, n. 1, p 2-7. Jan/Mar 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho didático e científico na universidade.** 5 ed. São Paulo: Cortez, 1980.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 11<sup>a</sup> Ed., 2009

ZIMPECK, Beverly Glean. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo: atlas, 1990.

## APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### ENTREVISTA PARA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO

UNESC-UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM COMÉRCIO EXTERIOR – UNESC

#### INTRODUÇÃO:

Esta entrevista é um recurso metodológico utilizado no Curso Administração e comércio exterior, fazendo parte da prática realizada no curso. Este instrumento de pesquisa tem por objetivo alcançar os dados necessários ao levantamento das características do cargo analisado, obtendo elementos para elaborar o perfil de competências. Para que se seja possível alcançar respostas de acordo com a realidade, pode-se que você seja franco nas suas respostas. É importante avisar que a sua identidade será mantida em sigilo.

#### I – IDENTIFICAÇÃO DO CARGO:

1.1 - Nome do cargo:

1.2 – Departamento:

1.3 – Superior imediato:

**II – ATIVIDADES EXERCIDAS** (detalhar com suas próprias palavras as tarefas que VOCÊ executa, colocando-as em ordem de importância e enfocando os seguintes aspectos: O QUE FAÇO, COMO FAÇO, POR QUE FAÇO. Use o verso do formulário para complementar os dados necessários):

#### III – NATUREZA DO TRABALHO:

3.1- **Responsabilidade** (VOCÊ é responsável pelo que: relacione todas as suas responsabilidades e defina quais são as mais importantes e com que freqüência elas incidem sobre você: se são permanentes, se acontecem de forma constante ou são ocasionais):

3.2- **Complexidade** (as atividades exercidas no cargo que você ocupa exigem esforço mental para ordenação e interpretação dos conhecimentos necessários a sua execução? Qual o nível desse esforço: alto, médio, baixo? Explique):

3.3 – Quais os possíveis erros cometidos, com frequência, na função?

3.4 - Explique que decisões você toma na execução do seu cargo:

3.5- **Supervisões recebidas** (definir frequências com que recebe supervisão, controle de suas atividades e cargo/função do responsável por esse acompanhamento direto).

- ( ) Nunca recebo supervisão em relação às atividades que executo.
- ( ) Raramente recebo supervisão em relação às atividades que executo.
- ( ) Frequentemente recebo supervisão em relação às atividades que executo.
- ( ) Sempre recebo supervisão em relação às atividades que executo.

Responsável pela supervisão:

#### **IV – QUALIFICAÇÃO:**

4.1 – **Experiência de trabalho** necessária para exercício das atividades relativas ao cargo. (Relacione conhecimentos que você utiliza em sua função):

4.2 – Grau de instrução necessária (definir a escolaridade e, se for o caso, a(s) formação (ões) acadêmica(s) essencial (is) para ocupação do cargo).

4.3 – Instrução complementar necessária (conhecimentos para o exercício das funções essenciais ao cargo. Especifique assuntos, não cursos).

**V – CONDIÇÕES DE TRABALHO:**

5.1 - O cargo exige esforço físico?

( ) NÃO

( ) SIM Se sim, de que tipo?

---

5.2 - O cargo envolve riscos?

( ) NÃO

( ) SIM Se sim, de que tipo?

---

5.3 - O exercício das funções do seu cargo provoca necessidade do auxílio de outros servidores?

( ) NÃO

( ) SIM Se sim, de que tipo?

---

**Caso haja, em sua opinião, competência e informações diversas necessárias à execução da função, que não foram citadas na entrevista, por favor, coloquem-as abaixo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**V- OBSERVAÇÕES E/OU INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES:**

Assinatura do Funcionário: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Assinatura do Superior Imediato:** \_\_\_\_\_ **Data** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_