

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA AGROINDUSTRIAL E SOCIOECONÔMICA
RURAL DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL
SUCROENERGÉTICA**

REMUNERAÇÃO - ESTUDO DE CARGOS E SUAS DESCRIÇÕES

RENATA BARBIERI RUFINO

Piracicaba

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA AGROINDUSTRIAL E SOCIOECONÔMICA
RURAL DO CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PRODUÇÃO INDUSTRIAL
SUCROENERGÉTICA**

REMUNERAÇÃO - ESTUDO DE CARGOS E SUAS DESCRIÇÕES

RENATA BARBIERI RUFINO

Pós-graduação Lato sensu MTA (Master of Technology Administration) em Gestão de Produção Industrial Sucrenergética, nível de especialização.

Aluno: Renata Barbieri Rufino

Orientador: Prof. Antonio José Brasil

Piracicaba

2012

Dedico este trabalho a meus pais, que sempre me incentivam a dar o melhor de mim, em tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me permitir seguir em frente a cada nova manhã, aos meus pais e minha família, por me acompanharem nessa caminhada e ao meu noivo, pela compreensão aos sábados em que passei estudando.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Professor Antônio José Brasil e a sua esposa Angela, ao primeiro por suas orientações imprescindíveis e a ambos, por me receberem em sua casa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. OBJETIVOS	08
3. MATERIAL E MÉTODOS	09
3.1 ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	10
3.2 ANEXO II – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA	12
3.3 ANEXO III – MODELOS DE DESCRIÇÃO DE CARGOS	14
4. REVISÃO LITERÁRIA	20
4.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO DE REMUNERAÇÃO..	22
4.2 CONHECENDO O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	23
4.3 OS CARGOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	25
4.4 DESCRIÇÃO DE CARGOS	27
5. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

RESUMO

Uma das maiores dificuldades presente nas organizações, independente do setor na qual está inserida, é a retenção de talentos. Diante dessa primícia, o presente trabalho busca demonstrar que, através da implantação e organização do subsistema de remuneração, dentro do setor de Recursos Humanos, as empresas passam a avaliar de forma correta o perfil dos profissionais necessários para suprir seus cargos, bem como avaliar dentro da realidade financeira da empresa e do mercado, a melhor forma de remunerá-lo, a fim de manter o funcionário ativo e satisfeito com seu trabalho. Nesse sentido, o primeiro passo para a implantação do subsistema de Remuneração, é o estudo e descrição dos cargos que a empresa possui. Descrever os cargos requer muito estudo por parte do analista, pois este deverá usar de ferramentas, como entrevistas e observações, além de um conhecimento da área de atuação da empresa para descrevê-los da forma mais coerente e realista possível, dentro das atividades realizadas. Porém, é uma etapa extremamente importante para a implantação de uma área de gestão de pessoas funcional e organizada.

Palavras-chave: descrição de cargos, remuneração, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, onde as empresas necessitam cada vez mais aumentar seu faturamento e, além disso, formar e reter mão de obra especializada surge à necessidade de se adotar medidas que sejam capazes de reter talentos, dentro da realidade econômica de cada empresa.

Um dos departamentos que mais se desenvolveu nesse cenário, foi o de gestão de pessoas, anteriormente denominado Departamento de Pessoal, era o setor responsável pelas burocracias na gestão dos funcionários, responsável pela admissão, férias, retenção de impostos e demais rotinas administrativas. Em meados dos anos 80 as organizações notaram a necessidade de investimento no capital intelectual, daí nasceu à necessidade de investimentos no treinamento dos colaboradores. O antigo departamento de Pessoal passou a ser responsável não só pelas burocracias, mas também pelos cuidados referentes à saúde, segurança e treinamentos, e passou a ser conhecido como Recursos Humanos.

Este setor pode ser composto alguns subsistemas, como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento (T&D); remuneração ou administração de cargos e salários; higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal; relações trabalhistas; e serviços gerais etc. (MARRAS,2000).

A presente monografia dará enfoque na implantação do subsistema de remuneração, visando implantar a administração de cargos e salários em uma empresa de médio porte, do setor metalúrgico na região de Piracicaba/ SP.

Em um primeiro momento foram desenvolvidas as descrições de cargos, baseada em entrevistas realizadas com os funcionários no setor produtivo e no setor administrativo foi utilizado o método combinado, sendo questionário e entrevista.

As descrições de cargo são muito importantes, pois, além de servir de base para a implantação do sistema de remuneração, que é o objetivo principal da presente monografia, elas são usadas também na elaboração de documentos exigidos no subsistema de Medicina e Segurança do trabalho, são eles: PPRA

(Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) que visa à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1994) e o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) que normatiza os procedimentos da inspeção do trabalho na área da segurança e saúde, dando ênfase às questões incidentes não somente sobre o indivíduo (abordagem clínica), mas também sobre a coletividade de trabalhadores (abordagem epidemiológica) (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 1994). Ambos documentos levam em consideração as atividades desenvolvidas pelos funcionários, para que sejam analisados os impactos em sua saúde e segurança.

Além disso, no processo de recrutamento e seleção, é a descrição de cargos que irá nortear o selecionador para o perfil do candidato a ser contratado.

Notamos, portanto, a necessidade e importância de uma descrição de cargos dentro da empresa, feita de acordo com as tarefas executadas pelos funcionários, a qual irá apoiar diversas áreas da gestão de pessoas.

2. OBJETIVOS

O objetivo da presente monografia foi implantar o sistema de Administração de Cargos e Salários em uma empresa de porte médio, no setor metalúrgico na região de Piracicaba – São Paulo. Visando apontar os procedimentos necessários e comparar os resultados obtidos com essa implantação. Por se tratar de um estudo de caso, implantamos nessa empresa, a parte inicial do processo, ou seja, a descrição dos cargos.

A descrição de cargos é o ponto de partida para a implantação de um sistema de gestão de pessoas funcional, é através dela que os subsistemas de Recursos Humanos irá buscar suporte para suas atividades, sejam elas documentos legais, na medicina e segurança do trabalho ou ainda, o perfil de um candidato a ser selecionado, no recrutamento e seleção.

A princípio esse trabalho foi idealizado com ao objetivo de organizar as funções em um modelo mais atual, utilizando-se de cargos genéricos, ou polivalentes, que são cargos que permitem uma rotatividade do funcionário entre duas ou mais funções dentro de sua área de atuação. Posteriormente, servirá de base para implementação de um programa de cargos e salários para nortear o sistema de remuneração da empresa.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A revisão literária foi realizada com buscar as palavras “recursos humanos”, “administração de cargos e salários” e “remuneração”, em sites e bibliotecas digitais e também realizado pesquisa bibliográfica no período de Agosto de 2012.

O estudo de caso teve início em Março de 2012, com a descrição dos cargos e finalizado em Agosto de 2012, preparando para dar seguimento às demais etapas da administração remuneração.

A empresa em questão, possui 109 funcionários, sendo 72 distribuídos nos setores da produção e 37 nos setores administrativos. Quanto à supervisão, no setor produtivo contamos com 06 supervisores e 08 no setor administrativo, incluindo 03 gerentes. A necessidade apurada é a de implantar um sistema de remuneração eficaz que, aliado a capacidade financeira de empresa, seja capaz de reter talentos e remunerar de forma adequada, de acordo com o mercado que a empresa está inserida.

O início do projeto foi comunicado aos funcionários, como sendo primeiramente, uma organização na nomenclatura dos cargos, pois dos 109 funcionários, a empresa possui 73 cargos distintos. Apontamos a necessidade de organizar a descrição das funções para que a partir daí inicie-se o estudo de remuneração.

No período de 04/2012 a 07/2012 foram realizadas entrevistas com os funcionários, pedindo para que os mesmos descrevessem todas as suas atividades, respondendo principalmente: O que você faz; como você faz; porque você faz; e com qual frequência o faz. Para os cargos com mais de um ocupante, a entrevista foi realizada com o ocupante há mais tempo no cargo e também o funcionário há menos tempo na função e, além disso, foram entrevistados também os supervisores de todos os departamentos, para colaboração na descrição das atividades, bem como para a confirmação dos dados obtidos nas entrevistas. Para os funcionários do

setor administrativo, foi encaminhado também um questionário prévio, para ser respondido por e-mail.(Vide anexos).

Com os dados em mãos, eles foram compilados em formulários denominados “Descrição de Cargos – Perfis” e organizados de acordo com a denominação do cargo ocupado pelo funcionário.

Concluído esse processo, dos 73 cargos anteriormente descritos, foi possível reduzir esse numero a 50 cargos, utilizando-se dos cargos polivalentes e unificando os cargos que possuíam nomenclaturas diferentes, mas que se assemelhavam nas tarefas e requisitos.

As descrições são a base para implantação de um sistema de remuneração, é através do estudo das características dos cargos que eles serão pontuados e a então remunerados de acordo com os critérios de importância na empresa.

A empresa é responsável por determinar as características mais valiosas dentro de cada cargo e, além disso, a responsabilidade que cada um tem dentro da organização, baseado nessas informações, os cargos serão pontuados. Posteriormente será realizada uma pesquisa salarial, com empresas de porte e setor compatíveis, para então, observando o equilíbrio financeiro interno e externo, aplicar a remuneração devida em cada cargo.

4. REVISÃO LITERÁRIA

As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para se pessoal. (GIL, 2008).

As críticas a esses procedimentos, aliadas a nova concepção acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas uma das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisavam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituíram o capital intelectual da

organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros de negócio e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 1999).

Desse modo notamos que a nomenclatura desse setor vem evoluindo dentro das organizações, levando os colaboradores a serem tratados como talentos, passando assim o setor de recursos humanos, a ser tratado como setor de gestão de pessoas, ou ainda, gestão de talentos, gestão de capital intelectual, entre outros.

As atividades atribuídas a este departamento abrangem um leque muito grande, e pode ser dividido em subsistemas, como o Recrutamento e Seleção (R&S), Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Higiene e Segurança do trabalho (HST). Ao longo dessa evolução no departamento, diversos autores trabalharam esse tema, denominando os subsistemas do setor de Recursos Humanos (RH).

Quadro 1 – Classificação das atividades de recursos humanos e de gestão de pessoas segundo diferentes autores – Fonte: GIL, 2008

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gómez-Mejia et al. (1998)	Chivenato (1999d)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento
			Monitoração

Analisando o quadro acima notamos que as diferenças referem-se principalmente a nomenclatura, as atividades são basicamente as mesmas embora essa divisão envolva um grande número de atividades.

Dentro de cada subsistema existem diversas atividades que podem ser desenvolvidas. Atualmente, existe essa subdivisão para que sejam contempladas todas as necessidades dos colaboradores dentro da organização, pois, por se tratar de um departamento extremamente complexo e proporcionalmente importante, há sempre a necessidade de um cuidado especial, em todas as áreas que tratam das

pessoas envolvidas no processo produtivo.

Quadro 2 – Classificação das atividades de gestão de pessoas

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou Agregação	<ul style="list-style-type: none"> < Identificação das necessidades de pessoal < Pesquisa de mercado de recursos humanos < Recrutamento < Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> < Análise e descrição de cargos < Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> < Salários < Benefícios < Carreiras < Higiene e segurança do trabalho < Relação com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> < Treinamento e desenvolvimento de pessoal < Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> < Avaliação de desempenho < Banco de dados < Sistema de informações gerenciais < Auditoria de recursos humanos

Dentre estes diversos subsistemas, essa monografia abordará principalmente o denominado acima como aplicação, ou seja, a descrição de cargos e salários, mais conhecida atualmente como remuneração.

4.1 A importância de uma administração de remuneração

O salário, quando não é bem administrado pelas empresas pode comprometer a produtividade e ainda ocasionar riscos de competitividade no mercado. Esse aspecto é muito importante, pois deve-se balancear o poder aquisitivo da empresa, a necessidade do mercado consumidor e o poder de consumo do funcionário, esse mercado deve estar em equilíbrio para a saúde da

economia.

A função dessa administração é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador. Pode-se afirmar que as finalidades da administração de remuneração são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados pelo mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa (NASCIMENTO, 2001).

4.2 Conhecendo o sistema de remuneração

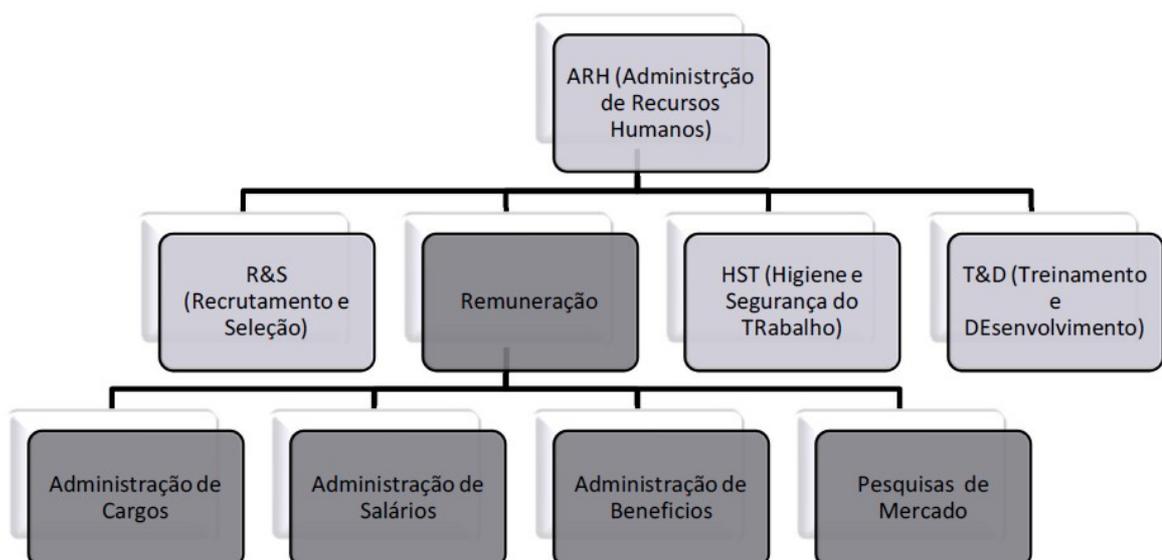


Figura 1 – Organograma do setor de remuneração – Fonte: MARRAS, 2009.

Remuneração é o conjunto de vantagens financeiras e sociais com o qual a empresa recompensa o funcionário pelo resultado do seu trabalho. E conforme a figura exposta acima, o salário não é a única forma remuneratória. Existem também benefícios e outras formas de crédito, que somadas ao salário, podem compor a remuneração.

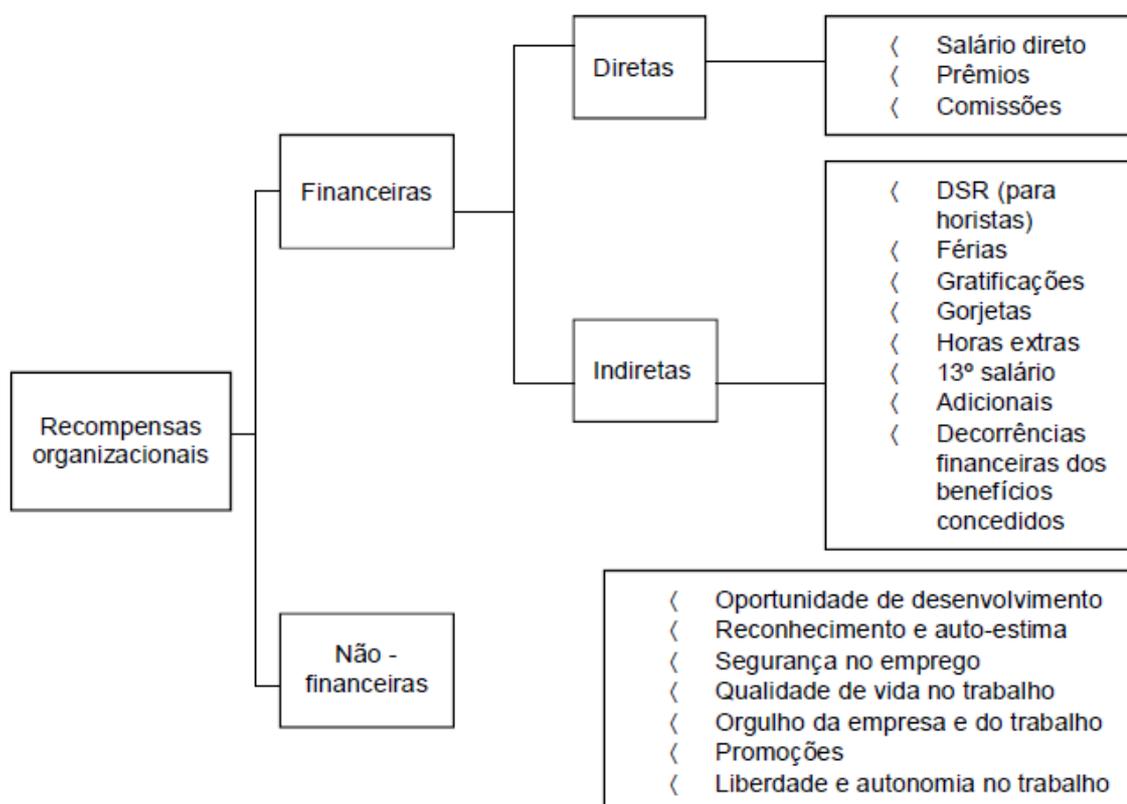


Figura 2 – Os diversos tipos de recompensas (CHIAVENATTO, 2004)

O salário é o valor pago pela empresa em recompensa ao serviço prestado pelo funcionário à empresa. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. Para a organização, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Custo

porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo. (CHIAVENATTO, 2004).

4.3 Os Cargos dentro das organizações

Para uma organização funcionar de forma correta é necessário que cada indivíduo dentro dela saiba seu papel específico e o cumpra de acordo com o esperado pela empresa, quando isso acontece, a empresa passa a trabalhar conforme o esperado e os funcionários a serem reconhecidos de acordo com a competência de seu serviço prestado.

Quando a empresa nota dificuldades no funcionário em executar determinadas funções, geralmente promovem cursos de capacitação para seu aprimoramento, por outro lado, quando é notado que eles executam suas funções com muita destreza, oferecem maiores salários e outros benefícios para reter o talento.

Por essas razões as empresa devem ter muito bem definido o papel de cada funcionário dentro da organização. Definir esses “papéis” não é tarefa muito fácil, pois além das funções desempenhadas de forma cotidiana, ainda considera-se também as atividades prestadas de forma menos usual e ainda os aspectos mais subjetivos, como o uso de palavras, uniformes, mas essa análise normalmente é feita de modo mais sutil.

Segundo Gil (2008) considerando esses aspectos, normalmente as empresa ao tratar essa definição, usam o conceito de *cargos*, por tratar-se de tarefas mais operacionais.

Pode-se definir *cargo* como um conjunto de *funções* definidas em determinada estrutura organizacional. (GIL, 2008).

Segundo Marras (2009) quando há um conjunto de funções similares

forma-se o cargo, que passa a ser entendido, como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

Os cargos podem ser classificados de acordo com suas atribuições e pelo seu posicionamento na estrutura organizacional da empresa. As quatro classificações mais conhecidas são:

Operacionais: Ocupações na linha de produção ou montagem, caracterizado por tarefas ou atividades simples e repetitivas;

Administrativos: Cargos de suporte para atividades de serviços administrativos de escritório;

Técnicos: Cargos de função especializada para apoio as diversas áreas do negócio e caracterizado por habilidades, competências e conhecimento baseado em proficiência.

Executivos: Cargos que exercem função de supervisão e orientação de equipes e direcionam ações para condução de áreas e projetos, como gerentes, chefes e supervisores.

Atualmente há uma tendência crescente da busca da polivalência e de multifuncionalidade através da ampliação da atuação das pessoas em diferentes funções. Nesse contexto, o cargo vai além das responsabilidades específicas, passando a ser chamado de cargo de atuação ampla.

Por *função* entende-se um conjunto de *tarefas* ou *atribuições* que são exercidas de maneira sistemática e reiteradas por um indivíduo numa organização. De modo geral esse indivíduo é ocupante do cargo. (GIL, 2008).

A função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. Desse ponto de vista, pode-se inferir que numa organização existem tantas funções quantos empregados (MARRAS,2009)

Tarefas ou *atribuições* são as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo. Há quem procure distinguir tarefa de atribuição. A tarefa referir-se-ia a cargos simples, cujas atividades são repetitivas, e a atribuição a

cargos que envolvem atividades mais complexas, de natureza técnica ou administrativa. (GIL, 2008)

De acordo com MARRAS (2009) a *tarefa* existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador surge à função.

Assim, um cargo pode ser conceituado como um conjunto de funções (composto de tarefas ou atribuições previamente determinadas) que ocupa uma posição formal no organograma. (CHIAVENATTO,1989)

Isso posto, devemos conhecer todos os cargos presentes na empresa, para então descreve-los e a partir daí, organizar a estrutura hierarquia da empresa, para esse trabalho é necessária uma metodologia de análise, que pode ser feita de diversas técnicas:

Observação in loco: O analista de cargos e salários vai até o local de trabalho do funcionário e observa-o executando suas funções.

Entrevista: O analista prepara um questionário e com ele norteia o funcionário a descrever suas atividades, por meio de uma conversa;

Questionário: É elaborado um questionário e encaminhado aos funcionários para que os mesmos preencham de acordo com as instruções e o entreguem ao analista;

Método Combinado: Pode-se usar mais de uma técnica para obter o máximo de informações referente ao cargo, nesse caso, podem ser combinadas duas ou até as três técnicas citadas.

É importante que as informações obtidas respondam basicamente três perguntas: *O que* o ocupante faz? *Como* o ocupante faz? E o *porquê* ele o faz?

As informações obtidas devem ser analisadas e conferidas juntamente com o supervisor para evitar distorção por parte do ocupante e ainda devem ser compiladas tão logo a entrevista/observação seja realizada, para evitar a perda dos 'inputs' recebidos.

4.4 Descrição dos cargos

De acordo com MARRAS (2009) descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

Ainda segundo MARRAS, além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise de diversos requisitos exigidos pelos cargos, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade da tarefa, conhecimentos, etc.

A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos dos cargos e dos deveres e responsabilidades envolvidas. (CHIAVENATTO, 1989).

Feita a descrição dos cargos, é necessário agora, estudá-los de acordo com os requisitos necessários ao ocupante do cargo, esse processo é conhecido como análise dos cargos.

A descrição dos cargos e a análise dos cargos são perfeitamente distintas entre si. Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelos cargos, para seu desempenho adequado. É através dessa análise que os cargos serão posteriormente avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação. (CHIAVENATO, 1989).

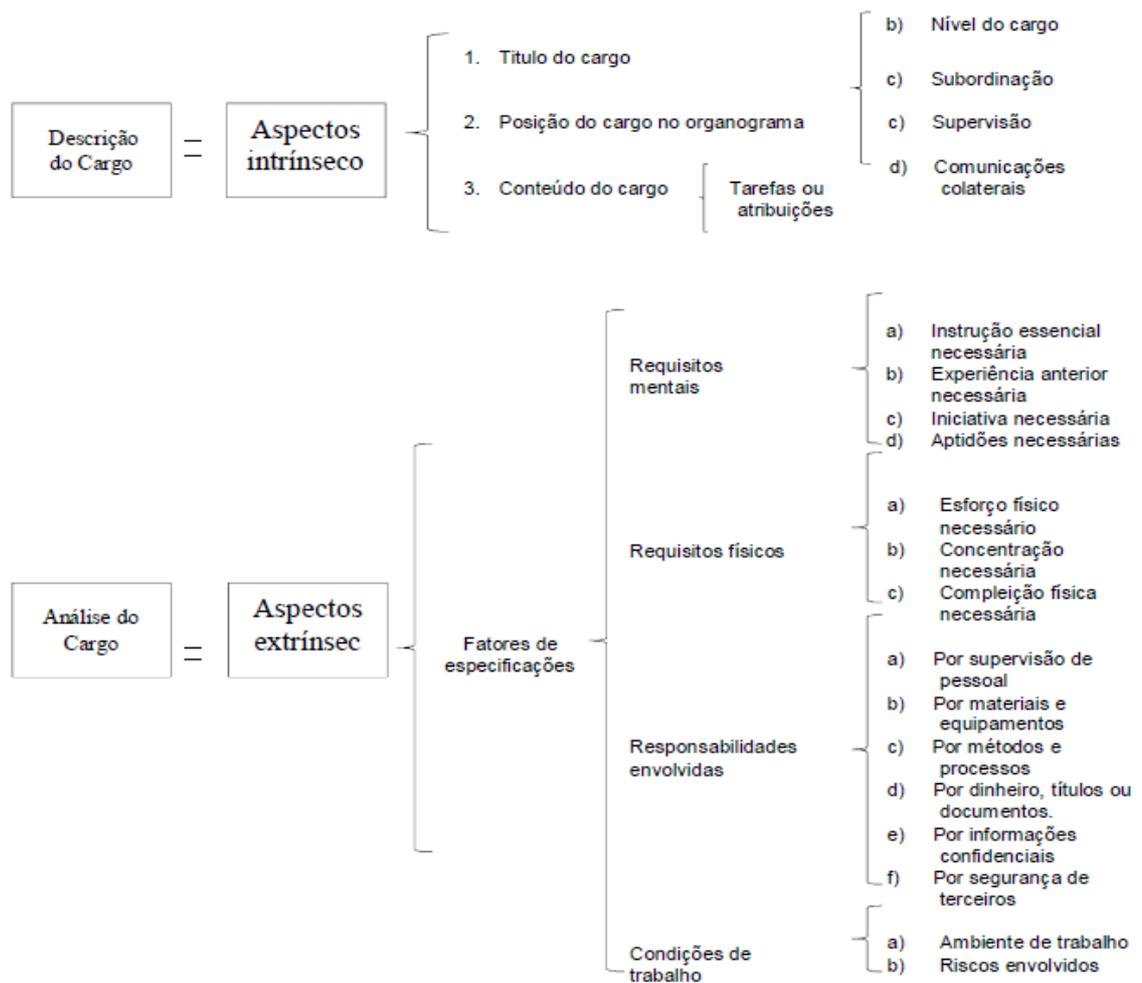


Figura 3 – Abrangência da descrição e da Análise de Cargos (CHIAVENATTO, 2004)

5. CONCLUSÃO

Baseado nos resultados obtidos, onde dos 73 cargos anteriormente descritos pudemos reduzi-los a 50, em um montante de 109 funcionários, notamos que esse trabalho aplicado foi extremamente benéfico para a organização estrutural da empresa, pois é a partir destas descrições que o organograma será validado e poderá ser realizada uma estruturação de remuneração.

A resposta obtida junto aos funcionários foi extremamente positiva, Pois eles se sentiram envolvidos no processo e sempre estavam dispostos a colaborar com a coleta dos dados. Mesmo na divulgação das descrições dos cargos eles se surpreenderam ao ver descrito todo o trabalho manual que fazem e que, muitas vezes na rotina, passa despercebido.

Pude concluir, portanto, que foi um trabalho muito importante e um ponto inicial, para a estruturação de um departamento de remuneração organizado e coerente com as expectativas, tanto da diretoria quanto dos funcionários, de acordo com mercado atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, L. P. Administração de cargos e salários. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TRIGO, R. P. Implantação de cargos e salários. – AF Figueiredo. São Paulo, 2011.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZEITONE, L. M. S. M. O sistema de recursos humanos e seus subsistemas. São Luís: Uniceuma, 2011. Trabalho de conclusão de curso. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/52448600/Subsistemas-de-Recursos-Humanos>. Acesso em Agosto de 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. PCMSO. Disponível em http://portal.mte.gov.br/fisca_trab/10-1-pcmso.htm. Acesso em 18 de outubro de 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR 9 - PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE RISCOS AMBIENTAIS. Disponível em http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEF1CA0393B27/nr_09_at.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2012.

ANEXO I – Modelo de questionário aplicado aos colaboradores do setor administrativo.

(logo)	QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS	REV. 01
--------	--	----------------

Piracicaba, ___/___/_____.

Prezado Colaborador

Com o intuito de atualizar e organizar nosso quadro de descrição de funções, enviamos a todos os funcionários do setor administrativo o presente questionário, o qual deve ser respondido de acordo com as instruções e enviado por e-mail (nome@empresa.com.br) até 31/05/2012.

INSTRUÇÕES

- a) Leia inicialmente o questionário como um todo;
- b) Prepare um rascunho considerando suas funções separadamente a fim de melhor esquematizá-las;
- c) Use parágrafos objetivos e claros, sempre que possível iniciar as sentenças com um verbo no presente, eliminando todas as palavras desnecessárias e duvidosas tais como: várias, inúmeras, diversas, etc.;
- d) Responda no próprio arquivo, salve e retorne por e-mail.
- e) Descreva suas funções tal como você as desempenha, sem estendê-las ao passado ou futuro, e considerando sempre O QUE FAZ, COMO FAZ e POR QUE FAZ, conforme exemplo abaixo.
- f) Descreva as tarefas periódicas e ocasionais, como por exemplo, emissão de algum relatório específico ou alguma manutenção realizada, mesmo que com rara frequência;
- e) Se necessário, inclua mais linhas ao documento

EXEMPLO:

O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ
Atendimento telefônico	Atendimento do PABX	Encaminhar o cliente ao setor/funcionário capacitado a atendê-lo
Emito extrato bancário	Emissão diária do extrato bancário, através do internet banking.	Para dar suporte ao financeiro na conciliação bancária e tomada de decisões.
Atendimento ao cliente	Atendo o cliente no balcão, por telefone ou e-mail.	Responder a cotações, tirar dúvidas, negociar preços e prazos de pagamento.

(logo)	QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS	REV. 01
--------	--	----------------

1. TAREFAS DIÁRIAS

O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ

2. TAREFAS PERIÓDICAS (SEMANAIS, QUINZENAIS, MENSAIS)

O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ

3. TAREFAS OCASIONAIS (SEMESTRAIS, ANUAIS)

O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ

4. CITE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS QUE UTILIZA PARA EXECUTAR SEU TRABALHO

5. OBSERVAÇÕES (CAMPO DÍSPONIVEL PARA OBSERVAÇÕES QUE VOCÊ CONSIDERAR IMPORTANTE ACRESCENTAR AO QUESTIONÁRIO).

Campos para uso exclusivo do RH

Recebido em:	Responsável RH	Assinatura do Superior
___/___/___		

ANEXO II – Questionário utilizado para realização de entrevistas in loco.

DESCRIÇÃO DE CARGOS - Entrevista

EMPRESA	SETOR	CARGO
(logo)		
OCUPANTE DO CARGO		

PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE	fls.1 /2
-------------------------------------	-------------

Qual o nível de instrução que você considera mínimo para ocupar seu cargo? Há necessidade de curso específico?

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo
<input type="checkbox"/> Ensino Médio – Profissionalizante	<input type="checkbox"/> Ensino Superior – cursando:
<input type="checkbox"/> Ensino Superior – Completo	<input type="checkbox"/> Outro:
<input type="checkbox"/> Especificação: NR 10 ou Eletricista	

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém a desempenhar esta função de modo satisfatório?

<input type="checkbox"/> Até 3 meses em qualquer atividade profissional ou estágio	<input type="checkbox"/> Até 6 m	<input type="checkbox"/> 6m à 1 a
<input type="checkbox"/> 1 à 2 a	<input type="checkbox"/> 2 à 3 a	<input type="checkbox"/> 3 à 5 a
		<input type="checkbox"/> Acima de 5 a

Qual é o grau de complexidade exigida para o desenvolvimento de suas atividades?

<input type="checkbox"/> Mínima (trabalho repetitivo)	<input type="checkbox"/> Pouca (trabalho rotineiro)	<input type="checkbox"/> Alguma (Ação simples, com precedentes)	<input type="checkbox"/> Média (ação baseada em normas gerais)
<input type="checkbox"/> Considerável (Ação baseada em normas vagas)	<input type="checkbox"/> Alto nível (ações/decisões independentes ou originais)		

Quem supervisiona seu trabalho?

Com qual frequência?.....

Em relação ao desempenho da sua função, qual o esforço exigido:		
Esforço visual	Esforço mental	Esforço Físico
<input type="checkbox"/> Pouco esforço	<input type="checkbox"/> Pouco esforço	<input type="checkbox"/> Normal (trabalhos leves)
<input type="checkbox"/> Esforço normal	<input type="checkbox"/> Esforço normal	<input type="checkbox"/> Médio (esforço físico pequeno, manejo de objetos leves)
<input type="checkbox"/> Relativamente acentuado	<input type="checkbox"/> Relativamente acentuado	<input type="checkbox"/> Esforço razoável (contínuo)
<input type="checkbox"/> Acentuado	<input type="checkbox"/> Acentuado	
<input type="checkbox"/> Muito acentuado	<input type="checkbox"/> Muito acentuado	

No exercício do seu trabalho, qual das responsabilidades abaixo lhe é conferida:	
<input type="checkbox"/> Numerários	Cite:
<input type="checkbox"/> Equipamentos	Cite:
<input type="checkbox"/> Supervisão	Cite:
<input type="checkbox"/> Contatos	Cite:

No exercício do seu trabalho, quais das habilidades abaixo são necessárias:			
<input type="checkbox"/> Apresentação	<input type="checkbox"/> Organização	<input type="checkbox"/> Lógica/Cálculo	<input type="checkbox"/> Detalhista
<input type="checkbox"/> Informática nível usuário	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Decisão
<input type="checkbox"/> Outra (especificar):			

ANEXO III – Modelos de Descrição de Cargos – Perfis

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO		
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ANALISTA DE IMPORTAÇÃO		
CBO	AMPLITUDE SALARIAL		DATA DA ELABORAÇÃO	REVISÃO
	Mínimo	Máximo	Número	Data
			Outubro 2012	

OCUPANTE DO CARGO

PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE				fls.1/2
FATOR	DESCRIPTIVO			
Grau de Escolaridade (Especificar)	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo		
	<input type="checkbox"/> Ensino Médio - Profissionalizante	<input checked="" type="checkbox"/> Ensino Superior - Cursando:		
	<input checked="" type="checkbox"/> Ensino Superior - Completo	<input type="checkbox"/> Outro:		
	<input type="checkbox"/> Especificação: NR 10 ou Eletricista			
Experiência m = meses a = anos	<input type="checkbox"/> Até 3 meses em qualquer atividade profissional ou estágio	<input type="checkbox"/> Até 6 m	<input type="checkbox"/> 6m à 1 a	
	<input checked="" type="checkbox"/> 1 à 2 a	<input type="checkbox"/> 2 à 3 a	<input type="checkbox"/> 3 à 5 a	<input type="checkbox"/> Acima de 5 a
EPI Equipamento de Proteção Individual	<input checked="" type="checkbox"/> Não se aplica	<input type="checkbox"/> Óculos	<input type="checkbox"/> Sapato	<input type="checkbox"/> Protetor Auricular
	<input type="checkbox"/> Luvas	<input type="checkbox"/> Avental		
HABILIDADES	<input type="checkbox"/> Apresentação	<input checked="" type="checkbox"/> Organização	<input checked="" type="checkbox"/> Lógica/Cálculo	<input checked="" type="checkbox"/> Detalhista
	<input checked="" type="checkbox"/> Informática nível usuário	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Decisão
	<input checked="" type="checkbox"/> Outra (especificar): Domínio do idioma Inglês e Chinês.			
OBJETIVOS DO CARGO	Suporte ao setor de compras de materiais importados.			
REPORTE	O ocupante se reporta diretamente ao seguinte cargo: GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR			

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO
(logo)	IMPORTAÇÃO	ANALISTA DE IMPORTAÇÃO
PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE		fls.2/2

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Acompanhar todo o processo de logística da importação, mantendo contato com o fornecedor e a transportadora, para certificar-se do cumprimento do prazo de entrega, bem como a integridade do material entregue.
- Emitir e analisar os relatórios de quantidade de itens em estoque, projeção de compras e valor da última compra, para dar suporte na tomada de decisões do departamento de compras;
- Elaborar pedido de compra, baseado nas informações de relatório de análise de estoque e autorização do departamento de compras, para alimentar o sistema e manter o estoque correto;
- Analisar, elaborar relatório e documentar os materiais entregues, caso necessite de pedido de garantia, levantando dados através de formulário próprio, para tabular os motivos de garantia e solicitar trocas com o fornecedor;
- Negociar valores e prazos com fornecedores, através de análise de orçamento, para fechar o pedido com o fornecedor, buscando o menor prazo de entrega e melhor preço;
- Controlar arquivo de desenhos técnicos, invoices, tabela de preços e catálogos de fornecedores, através de pastas de arquivo, para manter organizado e facilitar consultas e buscas, apoiando os setores de vendas, compras e engenharia;
- Suporte aos vendedores na análise de mercadorias importadas, através do uso de catálogos e informações obtidas com fornecedores, para passar as informações corretas para os clientes;
- Participar de feiras e convenções nacionais e internacionais, atuando quando necessário, como interprete;

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO		
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO		
CBO	AMPLITUDE SALARIAL		DATA DA ELABORAÇÃO	REVISÃO
	Mínimo	Máximo		Número Data
			Outubro 2012	

OCUPANTE DO CARGO

PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE				fls.1/3
FATOR	DESCRIPTIVO			
Grau de Escolaridade (Especificar)	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo		
	<input type="checkbox"/> Ensino Médio - Profissionalizante	<input type="checkbox"/> Ensino Superior - Cursando:		
	<input checked="" type="checkbox"/> Ensino Superior - Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Outro: Curso na área		
	<input type="checkbox"/> Especificação: NR 10 ou Eletricista			
Experiência m = meses a = anos	<input type="checkbox"/> Até 3 meses em qualquer atividade profissional ou estágio		<input type="checkbox"/> Até 6 m	<input type="checkbox"/> 6m à 1 a
	<input type="checkbox"/> 1 à 2 a	<input type="checkbox"/> 2 à 3 a	<input checked="" type="checkbox"/> 3 à 5 a	<input type="checkbox"/> Acima de 5 a
EPI Equipamento de Proteção Individual	<input checked="" type="checkbox"/> Não se aplica	<input type="checkbox"/> Óculos	<input type="checkbox"/> Sapato	<input type="checkbox"/> Protetor Auricular
	<input type="checkbox"/> Luvas	<input type="checkbox"/> Avental		
HABILIDADES	<input type="checkbox"/> Apresentação	<input type="checkbox"/> Organização	<input type="checkbox"/> Lógica/Cálculo	<input type="checkbox"/> Detalhista
	<input type="checkbox"/> Informática nível usuário	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Decisão
	<input type="checkbox"/> Outra (especificar):			
OBJETIVOS DO CARGO	PLANEJAR E SUPERVISIONAR A SEGURANÇA E SAÚDE DOS TRABALHADORES			
REPORTE	O ocupante se reporta diretamente ao seguinte cargo: SUPERVISOR ADMINISTRATIVO			

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO
PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE		fls.2/3

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Controlar os exames médicos admissionais, demissionais e periódicos;
- Receber e conferir atestados médicos, emitindo guias de retorno ao trabalho e encaminhando-os ao departamento médico;
- Supervisionar as atividades de Segurança do Trabalho, visando reduzir as condições de risco à saúde e segurança física dos funcionários;
- Supervisionar e orientar a realização das inspeções de rotina ou específicas de segurança do trabalho;
- Atuar junto aos demais setores da empresa, buscando identificar e reduzir condições inadequadas ao trabalho, propondo medidas que minimizem os riscos de acidentes e melhorem a higiene ambiental;
- Planejar programas de treinamentos específicos, visando a conscientização dos funcionários em relação a segurança, eliminando ou reduzindo atitudes inadequadas;
- Identificar situações com potencial de causar doenças ocupacionais, participando junto às áreas envolvidas na redefinição da forma de trabalho ou critérios de operação de equipamentos;
- Identificar e mapear as situações e condições de insalubridade, assessorando o Depto. Pessoal nessas questões;
- Monitorar o nível de ruído e iluminação em todos os setores da fábrica, propondo soluções para corrigir situações impróprias;
- Supervisionar a elaboração do Programa de Prevenções de Riscos Ambientais e Análise de Riscos Operacionais;

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO
PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE		fls.3/3

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Supervisionar o treinamento de Brigadistas, Cipeiros e outros funcionários em atividades relacionadas com a segurança no trabalho. Assessorar a área jurídica nos casos de litígios trabalhistas, no âmbito dos riscos ambientais, emitindo laudos técnicos;
- Supervisionar a elaboração dos relatórios e demais documentos exigidos pelo Ministério do Trabalho;

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO		
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO		
CBO	AMPLITUDE SALARIAL		DATA DA ELABORAÇÃO	REVISÃO
	Mínimo	Máximo	Número	Data
			Outubro 2012	

OCUPANTE DO CARGO

PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE				fls.1/3
FATOR	DESCRIPTIVO			
Grau de Escolaridade (Especificar)	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input checked="" type="checkbox"/> Ensino Médio Completo		
	<input type="checkbox"/> Ensino Médio – Profissionalizante	<input type="checkbox"/> Ensino Superior – Cursando:		
	<input type="checkbox"/> Ensino Superior – Completo	<input type="checkbox"/> Outro: Curso na área		
	<input type="checkbox"/> Especificação: NR 10 ou Eletricista			
Experiência m = meses a = anos	<input type="checkbox"/> Até 3 meses em qualquer atividade profissional ou estágio		<input type="checkbox"/> Até 6 m	<input checked="" type="checkbox"/> 6m à 1 a
	<input type="checkbox"/> 1 à 2 a	<input type="checkbox"/> 2 à 3 a	<input type="checkbox"/> 3 à 5 a	<input type="checkbox"/> Acima de 5 a
EPI Equipamento de Proteção Individual	<input checked="" type="checkbox"/> Não se aplica	<input type="checkbox"/> Óculos	<input type="checkbox"/> Sapato	<input type="checkbox"/> Protetor Auricular
	<input type="checkbox"/> Luvas	<input type="checkbox"/> Avental		
HABILIDADES	<input type="checkbox"/> Apresentação	<input checked="" type="checkbox"/> Organização	<input checked="" type="checkbox"/> Lógica/Cálculo	<input type="checkbox"/> Detalhista
	<input checked="" type="checkbox"/> Informática nível usuário	<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Liderança	<input type="checkbox"/> Decisão
	<input type="checkbox"/> Outra (especificar):			
OBJETIVOS DO CARGO	SUPORTE AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS			
REPORTE	O ocupante se reporta diretamente ao seguinte cargo: SUPERVISOR ADMINISTRATIVO			

DESCRIÇÃO DE CARGOS - PERFIS

EMPRESA	SETOR	CARGO
(logo)	ADMINISTRAÇÃO	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
PERFIL REQUERIDO DO OCUPANTE		fls.2/3

DESCRIÇÃO DO CARGO

CONTABILIDADE

- Conciliar contas de ativo, passivo, despesas e receitas, identificando e providenciando os ajustes necessários, para conferência e conciliação das contas contábeis;
- Classificar e lançar os documentos contábeis de caixa e extra-caixa, através de extratos bancários ou recibos administrativos, a fim de alimentar o sistema para conferência e conciliação;
- Efetuar os lançamentos relativos à movimentação financeira, como cheques emitidos, borderôs de pagamento e valores recebidos;
- Classificar e preparar lançamentos diversos, como faturamento, recibos, avisos bancários etc.;

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

- Preparar e controlar os cartões de ponto dos funcionários, através de apuração em sistema específico, de acordo com a legislação vigente, para lançamento em folha de pagamento;
- Colher assinatura nos espelhos de ponto, para conferência dos horários apurados e posteriormente lançado em folha de pagamento;
- Realizar arquivos diversos;

CADASTRO

- Manter atualizados o sistema de cadastro de clientes e toda sua documentação, inclusive consultas à empresas de informações cadastrais, em pastas próprias ou meios digitais, para futuras consultas;

