

BSFEAC

36

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE UM  
PLANO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

IDALÉCIA BARBOSA LIMA

DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE  
UM PLANO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como requerimento parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará.

---

FORTALEZA-CE

1989

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas de ética científica.

Idalécia Barbosa Lima

Monografia aprovada em / / , por

---

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA

---

CRISEIDA ALVES DE LIMA

---

SEBASTIÃO ALCÂNTARA FILHO

BSFEAC

OFERECIMENTO:

Aos meus pais que deram-me o melhor, mesmo sabendo que um dia não vos pertenceria, mas que seguiria meu próprio destino hoje iniciado graças à infinita dedicação e ao amor envolvente e perene.

AGRADECIMENTOS:

- Aos professores Sérgio Bezerra, Crizeida Alves e Sebastião Alcântara pela dedicação e carinho que sempre conduziram suas aulas, nesta luta diária em prol do ensino profissional.
- A amiga Marluce pela valiosa colaboração datilografando este trabalho, sempre com um sorriso e com atenção, o seu auxílio foi inestimável.
- E a todos aqueles que de uma forma ou de outra, contribuíram de maneira relevante para a realização do Curso e da monografia.

**AGRADECIMENTO ESPECIAL:**

A Daniel Kaúla Santos Machado, que sempre com sua palavra de estímulo, dedicação e carinho, orientou-me e motivou-me na busca pelo aperfeiçoamento moral e intelectual.

Deixo aqui o meu reconhecimento e reafirmo a minha confiança na amizade que me demonstrou.

## S U M Á R I O

1- APRESENTAÇÃO .....	09
2- PLANEJAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO .....	10
2.1- Equilíbrio Interno e Externo .....	10
2.2- Etapas de Implantação .....	10
2.3- Planejamento do Trabalho .....	10
2.4- Discussão e Aprovação do Plano com as Chefias .....	11
2.5- Divulgação do Plano aos Funcionários .....	12
3- ANÁLISE DOS CARGOS .....	14
3.1- Conceituação .....	14
3.2- Etapas da Análise .....	16
3.3- Método de Coleta de Dados .....	17
3.3.1- Método da Observação Local .....	17
3.3.2- Método do Questionário .....	18
3.3.3- Método da Entrevista .....	19
3.3.4- Método Combinado .....	20
4- DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS .....	22
4.1- Regras Gerais para Descrever e Especificar Cargos ....	22
4.2- Especificação de Cargo .....	24
5- AVALIAÇÃO DE CARGOS .....	26
5.1- Conceituação .....	26
5.2- Comitê de Avaliação .....	26

5.3- Cargos-Chave ..... 26

5.4- Escolha do Método de Avaliação ..... 27

5.5- Método Não-Quantitativos' ..... 28

    5.5.1- Método do Escalonamento ..... 28

    5.5.2- Método de Graus Pré-Determinados ..... 28

5.6- Métodos Quantitativos ..... 29

    5.6.1- Método de Comparação de Fatores ..... 29

    5.6.2- Método por Pontos ..... 31

6- PLANEJAMENTO DE CARREIRAS ..... 44

    6.1- Conceituação ..... 44

    6.2- Vantagens do Planejamento de Carreiras ..... 44

    6.3- Responsabilidades pelo Planejamento de Carreiras .... 45

    6.4- Curvas de Carreiras ..... 46

    6.5- Curvas de Carreiras e Sistema de Carreiras ..... 47

7- SÍNTESE ..... 48

8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 49

ANEXOS

## INTRODUÇÃO

- . Apresentação
- . Planejamento para Implantação

*"Não palmilhe sempre o mesmo caminho,  
passando somente onde outros já passaram,  
abandone ocasionalmente o caminho trilhado,  
embrenhe-se na mata. Certamente, descobrirã  
coisas nunca vistas. É claro que serão coisas  
insignificantes, mas não as ignore. Prossiga,  
explorê tudo sobre elas; cada descoberta le-  
varã a outra. Antes do esperado existirá algo  
que mereça reflexão"*

*Alexander Graham Bell*

## 1- APRESENTAÇÃO

O principal objetivo desse trabalho compreende uma apresentação, de forma ordenada e acessível, dos conceitos básicos da técnica de Implantação de um Plano de Avaliação de Cargos de modo a satisfazer as amplas e variadas necessidades de interesse no assunto, no que diz à teoria e prática.

Para tanto procurou-se dar à matéria um tratamento o mais didático possível, visando a um estudo detalhado sobre a Administração de Cargos, focalizando as atividades de análise, avaliação e planejamento de carreiras.

Atualmente é praticamente impossível às empresas obterem os vários tipos de mão-de-obra, cada vez mais qualificados e diversificados sem a utilização de planos atualizados de Administração de Cargos e Salários, cujo desenvolvimento será apresentado nas páginas que se sucederão.

## 2- PLANEJAMENTO PARA A IMPLANTAÇÃO

### 2.1- EQUILÍBRIO INTERNO E EXTERNO

A preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção dos equilíbrios internos e externos.

O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter a hierarquia. É muito importante porque os funcionários comumente julgam a equidade de suas remunerações comparando-se com as dos demais empregados.

O equilíbrio externo é conseguido através da adequação salarial da organização frente ao mercado de trabalho, também é muito importante, uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com dos ocupantes de cargos similares em outras organizações.

### 2.2- ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Na implantação de um programa de Avaliação de Cargos em uma empresa, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do Plano, análise e avaliação dos cargos, terminada a avaliação devem ser definidas as políticas de remuneração e implantadas as carreiras profissionais. Todas essas etapas são subdivididas em fases, conforme apresentado no Quadro 1, em anexo.

### 2.3- PLANEJAMENTO DO TRABALHO E DIVULGAÇÃO DO PLANO

Como em qualquer outro trabalho devem ser estabelecidos os objetivos que se pretende alcançar com o plano. - Quais seriam esse objetivos? - O equilíbrio interno e externo? - O desenvolvimento do Plano de car-

reiras? - Provocar no pessoal motivação e estímulo para melhoria de suas qualificações para progresso futuro?

Uma vez definidos os objetivos iniciais, deve ser determinado o número de planos necessários de acordo com os grupos ocupacionais existentes, bem como a metodologia que será aplicada. Com base nesses elementos, deve ser estabelecido o programa de atividades.

#### 2.4- DISCUSSÃO DO PROGRAMA COM AS CHEFIAS

As primeiras pessoas cuja compreensão e apoio o plano de classificação de cargos deve conquistar são aquelas a quem compete autorizá-lo e proporcionar-lhe o necessário suporte moral e administrativo. São os chefes supremos da empresa. A tais pessoas interessa, sobretudo, a certeza de que a classificação de cargos não é uma coisa puramente teórica, que compreenderá as despesas que com ela venham ser feitas, e que não se constituirá em motivos de dor-de-cabeça para a administração.

Não será difícil demonstrar-lhe que a classificação de cargos é um instrumento de organização do trabalho, que apresentará simplificar e resolver de maneira mais racional uma série de problemas, tais como os relativos a salários, recrutamento e seleção, promoção, treinamento, chefia, distribuição de tarefas, controle de eficiência, etc.

Nessa fase, devem ser realizadas reuniões com as chefias, para explicar os detalhes do plano proposto, com a finalidade de divulgação e coleta de sugestões. As chefias devem ser estimuladas a dar contribuições, que serão importantes para a adequação do projeto à realidade da organização.

## APROVAÇÃO DO PLANO

Após coleta de opiniões junto às chefias, o plano, então proposto, deve ser aprovado, pela alta direção da empresa. É importante o apoio da alta direção para o pleno êxito do programa, sem este apoio não será possível o desenvolvimento de tal programa.

### 2.5- DIVULGAÇÃO DO PLANO AOS FUNCIONÁRIOS

Esta fase, que às vezes é esquecida, é de suma importância, é o momento de esclarecimento dos objetivos a serem atingidos com o programa, a fim de não gerar ansiedade ou até mesmo insegurança, como também eliminar os receios infundados, as falsas impressões e os boatos que a seu respeito possam surgir.

Na preparação do ambiente com os funcionários, deve ser realizadas reuniões em locais no qual se possam reunir todos os funcionários, ou pelo menos o maior número de empregados, a fim de que as informações e esclarecimentos sejam dados em caráter geral, o que tem a vantagem de evitar suspeitas de privilégios e de reduzir o mínimo as possibilidades de boatos e cochichos. As respostas às perguntas devem ser diretas, concisas e em linguagem prática, procurando acentuar situações ao alcance da experiência do empregado (por exemplo: pessoas fazendo o mesmo trabalho e recebendo salários diferentes, etc).

## ANÁLISE DE CARGOS

- . Introdução
- . Coleta de Dados
- . Descrição e Especificação de Cargos

*"Uma grande sociedade é aquela na qual seus homens de empresa dão grande importância às suas funções".*

*Alfred North Whitehead  
(citado por Philip Kotler  
"Administração de Marketing")*

### 3- ANÁLISE DE CARGOS

#### 3.1- CONCEITUAÇÃO

Para melhor entendimento do processo de análise de cargos, o Quadro 2, em anexo, apresenta a definição dos principais termos aqui empregados.

Como pode ser observado pela definição, numa organização existem tantas funções quanto for o número de seus empregados. No entanto, o número de cargos normalmente é menor, por exemplo as funções de datilógrafo do departamento de Contabilidade e de datilógrafo do departamento Pessoal são substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e especificações exigidas dos ocupantes, assim essas duas funções formam um único cargo: datilógrafo.

Para se fazer a análise, o cargo é, então, estudado e dividido com base nas partes ou elementos que o compõem e que são chamados de Fatores de Especificação.

A especificação de cargo é dividida em quatro grandes áreas: Mental, de Responsabilidade, de Física e de Condições de Trabalho. Cada uma dessas áreas é ainda, subdividida em fatores, ou seja requisitos e qualificações.

**ÁREA MENTAL** - Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: Instrução ou Conhecimento, Experiência, Iniciativa e Complexidade das tarefas.

**ÁREA DE RESPONSABILIDADE** - Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e a imagem da empresa. Os

requisitos mais comuns são: Responsabilidades por Erros, Supervisão, Numerário, Títulos ou Documentos, Contatos, Dados Confidenciais, Material e Equipamentos.

ÁREA FÍSICA - Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos são: Esforço Físico, Concentração Mental e Visual, Destreza ou Habilidade, Compleição Física.

ÁREA CONDIÇÕES DE TRABALHO - Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos são: Ambiente de Trabalho e Riscos.

Os fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos. São geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional. Por exemplo, o fator Condições de Trabalho é muito importante na especificação do grupo ocupacional operacional, não sendo importante no grupo administrativo. Um fator é incluído para estudo de um grupo ocupacional, quando através dele torna-se possível sentir as diferenças entre os cargos desse grupo.

Os fatores de especificação serão melhor discutidos mais adiante e servirão para a avaliação de cargos.

Os grupos ocupacionais, como disse, servem para classificar os cargos e administrá-los diferentemente. Não há nenhuma rigidez para essa classificação de cargos e número de grupos depende do porte da empresa e de sua área de atuação. O mais comum é encontrarmos pelo menos três grupos ocupacionais, como segue: Grupo Ocupacional Operacional, Grupo Ocupacional Técnico de Nível Médio, Administrativo e Profissionais de Nível Su-

perior e Grupo Ocupacional Gerencial.

### 3.2- ETAPAS DA ANÁLISE DE CARGOS

A análise de cargos pressupõe certos passos, ou seja, fases específicas de trabalho, conforme abaixo. Uma vez concluído o trabalho, o produto resultante é o catálogo de cargos.

#### FASES DA ANÁLISE DE CARGOS

Coleta de Dados - Escolha da Técnica de Coleta de Dados  
- Coleta de Dados

Descrição e Especificação e Titulação dos Cargos - Junção das funções de mesma natureza e especificação para a formação dos Cargos.  
- Redação da Descrição dos Cargos.  
- Redação da Especificação dos Cargos.  
- Titulação dos Cargos.  
- Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da empresa.  
- Catálogo de Cargos.

A análise de cargos é demorada e trabalhosa, no entanto o catálogo de cargos não servirá apenas à administração de salários, mas também a uma série de atividades da Área de Recursos Humanos, como pode ser observado nos seguintes subsídios: - Avaliação de Cargos; - Pesquisa Salarial; - Avaliação do Desempenho; - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; - Recrutamento e Seleção; - Elaboração de Carreiras Profissionais.

### 3.3- MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O primeiro passo que deve ser discutido é como serão coletados os dados para a análise dos cargos. Tradicionalmente costuma-se utilizar um dos seguintes métodos:

- . Observação Local;
- . Questionário;
- . Entrevista;
- . Métodos Combinados.

#### 3.3.1- Método de Observação Local

Método rudimentar de análise de cargos. É utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do Grupo Ocupacional Operacional.

- Vantagens - Permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações dos cargo com outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos;
- Permite verificar "in loco" as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos;
  - Não há necessidade do empregado paralisar o trabalho.

DSFEAC

- Desvantagens - Método moroso, que encarece o processo de coleta de dados, por exigir muito tempo do analista de cargos;
- Geralmente as observações têm que ser completadas, uma vez que surgem dúvidas sobre as tarefas e especificações do cargo;
  - Método restrito para a análise de Cargos cujas tarefas sejam simples e repetitivas.

### 3.3.2- Método do Questionário

É muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes. Os questionários são distribuídos para os funcionários ou para os chefes preencherem. Quando os questionários forem usados para a coleta de dados dos cargos do grupo ocupacional operacional, recomenda-se que sejam preenchidos pelas chefias.

Antes da distribuição dos questionários os funcionários devem ser devidamente esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto ao seu verdadeiro uso. É comum os funcionários pensarem, quando não devidamente esclarecidos, que após o preenchimento dos questionários, seus salários serão aumentados ou que a empresa pretende cortá-los, etc.

A distribuição dos questionários deve ser realizada por área (Diretoria, departamento, divisão, superintendência, setores), dependendo do porte e das peculiaridades da empresa e simultaneamente aos vários órgãos, a fim de amenizar a expectativa natural dos funcionários. Deve ser efetivamente controlado com a ajuda de um cronograma com datas de entrega e devolução dos mesmos.

Vantagens - Método rápido para a obtenção das informações;

- É o mais econômico dos Métodos.

Desvantagens - Devido ao desconhecimento, pelos funcionários, das técnicas de análise de cargos, o preenchimento, geralmente, é incorreto ou incompleto;

- Caso seja utilizado apenas esse método para a análise de cargos, dificilmente serão conseguidos boas descrições e especificações de cargos.

A seguir será apresentado modelo de questionário usado na empresa no período de estágio, em anexo.

### 3.3.3- Método da Entrevista

Sem dúvida, esse é o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise de cargos, com esse método o analista conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupan-

te do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, para eliminar todas as dúvidas que possam surgir sobre as tarefas e especificações.

Vantagens - Possibilita a descrição e esclarecimentos de dúvida com o ocupante do cargo;

- Os dados obtidos são mais confiáveis;
- Pode ser aplicado a cargos de todos os grupos ocupacionais.

Desvantagens - Quando a entrevista é mal dirigida, poderá resultar da não-aceitação de seus objetivos e há a possibilidade de induzir a uma confusão de opiniões e fatos;

- Custo elevado, uma vez que exige analista de cargos com muita experiência nesse trabalho.

#### 3.3.4- Método Combinado

É a combinação dos métodos já definidos, ou seja:

- Questionário e entrevista;
- Questionário e observação local;
- Observação Local e entrevista.

Para se escolher a combinação dos métodos, deve-se observar os objetivos da análise e descrição de cargos, o tempo, o pessoal disponível, etc.

Para o levantamento das funções na empresa, foi utilizado o método combinado (Questioná-

rio e Entrevista Local), o qual o ocupante do cargo responde e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário, diminuindo assim o tempo da entrevista e melhorando a qualidade das informações coletadas pelo questionário.



## INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

### Entrevistados:

Neste questionário serão pedidas informações diversas sobre o seu cargo atual, que permitirão estabelecer quais são as atribuições próprias do cargo.

Assim, será necessário que você empregue um pouco do seu tempo no preenchimento. Leia com atenção antes de preenchê-lo, pense em cada tópico e só depois comece a responder, caso o espaço seja insuficiente, anexe folhas complementares e gramepe-as ao formulário.

As descrições não se destinam ao julgamento das qualificações pessoais dos funcionários. Nos interessa apenas saber O QUE você FAZ, COMO FAZ e PARA QUE FAZ. Descreva suas funções tal como as desempenha.

Preencha-o com toda a clareza possível, não use abreviações e não se abstenha de responder qualquer pergunta.

Considere suas tarefas, uma de cada vez, iniciando a sentença com o verbo no presente indicativo, veja o exemplo:

- " Arquivo documentação em pasta própria ..."

- " Datilografo correspondências , selecionando-as e classificado-as ..."

Para um melhor entendimento das perguntas, eis algumas considerações a fazer:

-FUNÇÃO PRINCIPAL:- mencione o principal objetivo do serviço que executa.

-SERVIÇO EXECUTADO:-descreva em ordem de importância suas tarefas atuais. Não são as que você conhece, mas aquelas que voce executa no momento.

-TAREFAS DIÁRIAS:- descreva as tarefas que desempenha diariamente.

-TAREFAS PERIÓDICAS:- descreva todas as tarefas-não-diárias, ou seja, aquelas que são feitas semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente.

-TAREFAS OCASIONAIS:- descreva as tarefas executadas somente uma vez ou outra sem repetição regular.

O questionário deve ser preenchido à máquina ou em letra de forma de forma bem legível e devolvido até \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ que por sua vez será verificado prováveis dúvidas ou omissões que poderão eventualmente surgir.

Salientamos que sua colaboração é fato indispensável ao êxito do trabalho, cujo objetivo é o levantamento e a classificação de todos os cargos existentes na companhia .







BSFEAC

## FATORES DE ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

## II PARTE

- Preencha com um " X " a resposta que mais esteja adaptada ao cargo a ser analisado.

### I- INSTRUÇÃO

Indique qual o grau de formação necessária para a execução satisfatória do trabalho : ( Não confundir com o seu grau de instrução)

- 1º Grau Completo
- 2º Grau Completo
- Superior

### II- EXPERIÊNCIA

Indique abaixo qual o tempo total de experiência na atividade específica que julgue necessário ao pleno desempenho da função:

- Até 3 meses
- Mais de 3 anos
- de 3 a 6 meses
- de 6 a 12 meses
- 1 a 2 anos
- de 2 a 3 anos

### JII-COMPLEXIDADE

A- Indique o tipo de trabalho exercido pelo cargo atualmente:

- Trabalho repetitivo, não-variado
- Trabalho com instruções claras e definidas sob supervisão
- Trabalho padronizado que exige tomar decisões -
- Trabalho variado, não-repetitivo, mas que exige tomar decisões

1

B- Assinale o grau de iniciativa exigida pelo cargo:

- Dispõe de instruções detalhadas, sob supervisão constante
- Dispõe de instruções completas, sob frequente orientação
- Dispõe de instruções gerais, sob supervisão ocasional
- Dispõe de orientação e instruções gerais

IV- ESFORÇO FÍSICO

Assinale, em função do tempo normal de trabalho, o grau de esforço físico exigido para a execução do trabalho:

- Serviço normal de escritório, sentado a maior parte do tempo
- Grande parte do trabalho é feito de pé ou andando
- Todo o trabalho é feito de pé ou andando

V- CONDIÇÕES DE TRABALHO

Avalie as condições de trabalho a que o ocupante do cargo fica sujeito na execução de suas tarefas:

- Condições ideais de trabalho, trabalhando em sala individual
- Boas condições de trabalho, trabalhando em sala ampla com ruído produzido por equipamento de escritório
- Condições de trabalho ligeiramente desagradáveis como poeira, barulho, calor e iluminação inadequada
- Exposição frequente a um ou mais elementos desagradáveis como poeira, calor, barulho, e etc

VI- RESPONSABILIDADE

A- Assinale abaixo quais os valores sob responsabilidade direta do cargo:

- Títulos Negociáveis
- Dinheiro ( valores )
- Documentos



BSFEAC

B-Mencione as máquinas ou equipamentos sob sua responsabilidade, utilizado para executar seu trabalho:

- Máquinas de escrever, de calcular
- Materiais em geral
- Ferramentas
- Veículos e Peças Automobilísticas
- Outros

C-Responsabilidade por dados e assuntos confidenciais:

- Tem acesso a informações estritamente confidenciais. Discricão e integridade máxima são requisitos essenciais do cargo
- Lida normalmente com informações confidenciais
- Lida normalmente com informações restritas a determinadas pessoas
- Não lida com nenhuma informação restrita a determinada pessoa

D- Responsabilidade por contatos e relações (internas e externas):

- Mantém contatos com autoridades externas a fim de discutir problemas de natureza técnica, legal ou financeira que envolvam interesses da empresa
- Mantém contatos internos e/ou externos sobre assuntos que envolvam esclarecimentos baseados em normas e rotinas da empresa, que não admitam controvérsias
- Contatos pessoais limitados a relações de rotina (obter e fornecer informações dentro ou fora da empresa)

E-Responsabilidade por supervisão exercida:

- Planeja e coordena a execução de serviços, incluindo a solução dos mesmos e verificando posteriormente os trabalhos executados, seu tempo é quase todo empregado em habilidades de supervisão
- Executa diversos serviços durante o seu tempo não sendo responsável direto pela supervisão exercida a outros
- Não exerce supervisão, podendo ocasionalmente indicar a outro empregado com o dever de desempenhar uma tarefa.

#### 4- DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

##### 4.1- REGRAS GERAIS PARA DESCREVER E ESPECIFICAR CARGOS

A redação final da descrição de cargos é considerada como uma das etapas mais importantes do programa de implantação de um Plano de Administração de Cargos & Salários. É com base no seu conteúdo que serão realizadas as avaliações e a pesquisa salarial. O Comitê de avaliação somente poderá realizar um trabalho fidedigno se tiver compreendido perfeitamente o conteúdo ocupacional de cada cargo, para classificá-lo adequadamente dentro da hierarquia interna da empresa. Na pesquisa salarial há necessidade de uma perfeita compreensão das tarefas que compõem cada cargo objetivando a perfeita comparação dos cargos da empresa patrocinadora com os das empresas participantes.

Normalmente a descrição de cargo se divide em três partes:

**SUMÁRIO** - É a descrição resumida de tal forma que seja capaz de distinguir um determinado cargo dos demais que congregam o elenco da empresa. Se presta também à comparação de cargos em pesquisas rápida e publicações de concursos internos no âmbito da empresa e anúncios de solicitações de empregos nos mais diversos veículos de comunicação.

**ATRIBUIÇÕES** - Esta parte deve conter todas as tarefas que compõem o cargo, desde a aparentemente mais simples até a mais complexa e devem ser descritas em linguagem clara e concisa, de forma a ser perfeitamente compreendida por todos. Cada tarefa deve

responder as seguintes perguntas, em ordem de importância: O QUE FAZ - é a tarefa em si, deve ser definida com verbos que indicam ação. Compreende a atividade física e mental desenvolvida pelo ocupante para realizar o trabalho. Fisicamente o ocupante pode cortar, carregar, escrever, desmontar, etc. Mentalmente, o ocupante poderá planejar, dirigir, controlar, obter, orientar, julgar, etc. COMO FAZ - são os métodos utilizados pelo empregado para desempenhar o trabalho. Indicam como o ocupante cumpre as suas finalidades. Basicamente, os métodos incluem o uso de maquinaria, equipamentos, ferramentas, instrumentos de medição e de materiais. PARA QUE FAZ - é a finalidade das tarefas, o seu objetivo. É preciso se conhecer a finalidade de cada tarefa para compreender o seu âmbito e justificar O QUE e O COMO. O PARA QUE consiste em solução de problemas, reparo ou prevenção de erros, verificação da qualidade da produção e controle da qualidade. Deve ser descrito com expressões finais: A fim de; com a finalidade de; objetivando, etc.

Exemplo: O que faz - Calcula horas-extras;  
Como faz - utilizando máquina de calcular e tabelas de conversão;

Para que faz - a fim de apurar valores a serem incluídos na folha de pagamento.

#### 4.2- ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

É o registro de todos os requisitos exigidos pelo cargo para o desempenho normal das suas atribuições ou tarefas. Esses registros não devem ser longos e vagos, e não serão resultados finais até a avaliação dos cargos, uma vez que o comitê de avaliação poderá alterar uma especificação. O Quadro 3 apresenta o que deve ser analisado nos principais fatores de avaliação.

Em anexo será apresentado exemplos de descrição e especificação de cargos administrativos e de cargos operacionais.

## AVALIAÇÃO DE CARGOS

- . Introdução
- . Avaliação de Cargos por Métodos Não-Quantitativos
- . Avaliação de Cargos por Métodos Quantitativos

*"Quando uma remuneração é feita corretamente os empregados têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para os objetivos organizacionais".*

*William B. Wether Jr. e Keith Davis  
("Administração de Pessoal e Recursos Humanos")*

## 5- AVALIAÇÃO DE CARGOS

### 5.1- CONCEITUAÇÃO

É uma técnica usada para hierarquização dos diversos cargos da empresa, visando um estabelecimento do valor relativo dos mesmos.

Portanto, por essa técnica, os cargos são avaliados e comparados de forma a colocá-lo em ordem de importância, a partir, dos respectivos requisitos básicos, além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir um estabelecimento da estrutura salarial, que por sua vez determinará consistentemente os salários a serem pagos. É através da avaliação que se mentaliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

### 5.2- COMITÊ DE AVALIAÇÃO

Qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos é desejável que estes sejam avaliados por um comitê formado por profissionais da área de Cargos & Salários e representantes de outras áreas da empresa e sempre em número ímpar de componentes. Com o comitê, garante-se mais harmonia da avaliação e maior aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo.

### 5.3- CARGOS-CHAVE

Uma das primeiras providências a tomar para a implantação de um método de avaliação, qualquer que seja, é a escolha de Cargos-Chave, principalmente quando existe um número elevado de cargos na organização onde se pretende implantar o método. A Avaliação dos "cargos-chave" servirá como uma espécie de gabarito, através do

qual se procederá com maior facilidade a avaliação dos demais cargos e servirá também para testar o método de avaliação utilizado.

A escolha destes cargos deve recair naqueles que apresentem a maioria das características abaixo:

- Devem ser representativos das diversas atividades existentes na organização, assim como, dos diversos níveis da estrutura de salários;
- Devem ser facilmente identificáveis por todos os empregados e principalmente pelos avaliadores;
- Devem possuir numerosos ocupantes.

#### 5.4- ESCOLHA DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO

A escolha do método de avaliação se reveste de uma série de análise e observação, das quais devem participar além das técnicas responsáveis pela execução do projeto, representantes da alta administração da empresa. Os principais elementos a serem considerados são: Ramo de atividade da empresa, número de funcionários, universo ocupacional, custos, etc.

Os métodos são:

- Métodos Não Quantitativos
  - Escalonamento
  - Graus Pré-determinados
- Métodos Quantitativos
  - Comparação de Fatores
  - Método por Pontos

O método por pontos, será o objetivo do nosso estudo, por ser o mais utilizado na maioria das empresas de médio e grande porte e dos mais variados ramos de atividades.

A respeito dos outros métodos, faremos uma breve explanação com exemplos.

## 5.5- MÉTODOS NÃO QUANTITATIVOS

### 5.5.1- Escalonamento

Também denominado de método de alinhamento e hierarquização é o mais antigo processo de avaliação. Neste método, os cargos são avaliados como um todo, de uma forma global. Consiste no simples ato de comparar os cargos e numerá-los em escala ascendente, desde o mais baixo e simples, até o mais elevado e complexo, ou vice-versa.

A avaliação é feita a partir da especificação dos cargos, os requisitos são fixados de uma forma bastante superficial, referindo-se apenas a: - Instrução Exigida; - Experiência Exigida; - Características Físicas do Ocupante.

Esse método consiste em comparar os cargos dois a dois, de uma forma global, determinando qual deles é o de maior valor. O escalonamento é feito comparando-se os dados contidos numa ficha-resumo pré-elaborada. Elas são intercaladas de forma a serem colocadas em ordem crescente ou decrescente. Feito isto, ter-se-á ordenado às fichas-resumo, por ordem de valor.

É um método simples e embora não dê uma avaliação ideal, serve para empresa que empreguem um número pequeno de funcionários.

### 5.5.2- Graus Pré-Determinado

É uma sofisticação do escalonamento, que por também não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante do que outro, numa visão global, sem apresentar as reais dife-

BSFEAL

renças existentes em cada cargo. O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades. Os graus passam a construir uma "régua de avaliação" e os cargos são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles. Não é fácil descrever os graus para tornar evidentes a diferença entre eles, além da dificuldade posterior no enquadramento dos cargos em cada um dos graus. Normalmente, são utilizados entre cinco e dez graus para cada plano.

O Quadro 4 apresenta um modelo de definição dos graus pré-determinados aplicáveis a cargos de natureza administrativa gerencial.

## 5.6- MÉTODOS QUANTITATIVOS

### 5.6.1- Método de Comparação de Fatores

Este método foi desenvolvido por Eugene Benge em 1940, sendo pouco utilizado pelas empresas brasileiras.

São escolhidos fatores que constituirão os critérios para a avaliação. Conforme a natureza dos cargos avaliados, é escolhido um número reduzido de fatores (cerca de 5). Originalmente, Eugene escolheu cinco fatores que serviram para a avaliação dos cargos: requisitos mentais, habilidades requeridas, esforço físico, condições de trabalho e responsabilidades.

O método se baseia no escalonamento dos cargos pelos fatores e na distribuição dos salários por esses mesmos fatores. As etapas do processo de avaliação são: - seleção dos cargos-chave; - escolha dos fatores - escalonamento dos

cargos-chave pelos fatores; - divisão dos salários pelos fatores; - elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos.

. Seleção dos Cargos-Chave - Através dos mesmos processos já narrados anteriormente, são escolhidos os cargos-chave que servirão de base para a avaliação dos demais cargos da empresa.

. Escolha dos Fatores de Avaliação - verificando as especificações dos cargos-chave, são escolhidos os fatores de avaliação, cujo processo é análogo ao do método de pontos. Para efeito de exemplo, serão tomados cinco fatores aleatórios: instrução, experiência, responsabilidade por erros, esforço físico e condições de trabalho.

. Escalonamento dos Cargos-Chave pelos Fatores - por intermédio do comitê de avaliação, os cargos-chave são escalonados fator a fator. O quadro 5, em anexo, apresenta como exemplo o escalonamento final dos cargos pelos fatores, propostos pelo comitê.

. Divisão dos Salários dos Cargos-Chave pelos Fatores - nesta fase, se faz necessário conhecer os dados salariais do mercado de trabalho referentes aos cargos-chave. A média do mercado será considerada como o valor salarial final do cargo. O próximo passo é o parcelamento do salário pelos fatores, de tal forma, que os fatores mais importantes para o cargo recebam uma parcela maior e os fatores menos importantes recebam uma parcela menor. Para essa distribuição dos salários pelos fatores a comissão deve se basear no escalonamento dos cargos pelos fatores. Como exemplo, os salários médios do mercado para os cargos em análise são:

CARGO	Cz\$ (Média)
Almoxarife	7.000,00
Motorista	5.000,00
Carpinteiro	3.000,00

Utilizando os fatores de avaliação e os salários do mercado, a comissão distribui esses valores pelos fatores, conforme a importância relativa de cada fator em cada um dos cargos, como mostra o Quadro 6 em anexo. A soma total dos valores dos cargos avaliados equivale a 100% do salário desses mesmos cargos.

. Elaboração da Matriz para Avaliação dos demais Cargos - nesta fase, é elaborada uma matriz que concilia os escalonamentos dos cargos pelos fatores e a distribuição dos salários por esses mesmos fatores. Nela são colocados os cargos conforme a distribuição dos salários pelos fatores. Essa matriz retrata uma escala de comparação dos cargos, conforme apresentado no Quadro 7, em anexo, e será a base para a avaliação dos demais cargos. A avaliação dos cargos por esse método não é tão simples e a escolha dos cargos-chave, bem como a correta definição de cada fator são de suma importância para a obtenção de resultados. Esse método é mais aplicável ao plano operacional e, conforme dissemos, é pouco utilizado, dada a sua dificuldade de avaliação.

#### 5.6.2- Método por Pontos

Como a nossa intenção é a de demonstrar como elaborar um Plano de Avaliação de Cargos, segundo técnicas mais atualizada, chegamos então ao nosso objetivo de estudo e de prática de estágio.

O método de avaliação por pontos foi desenvolvido por Merril R. Lott, em 1926, sendo o mais conhecido e utilizado pelas empresas. É um método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação e seus resultados são aceitos pelos funcionários.

#### Procedimento:

O método por pontos consiste em avaliar os cargos com base em FATORES pré-estabelecidos e devidamente conceituados. Cada fator é decomposto em GRAUS, que também são definidos, de tal forma a prover cada fator de uma escala crescente.

Os fatores e seus graus compõem o MANUAL DE AVALIAÇÃO.

Os fatores comparados entre si têm importância relativas diferentes, possuem maior ou menor peso na medida em que apresentem mais ou menos capacidade de estimar o valor relativo dos cargos. Proporcionalmente ao peso de cada fator, seus graus recebem pontos. Ao ser avaliado em um determinado fator o cargo é enquadrado em um dos seus graus, obtendo com isto, os pontos atribuídos a este grau. Ao final da avaliação, a soma dos pontos obtidos pelo cargo em cada grau, fator a fator, dará o valor relativo do cargo para a empresa. Com todos os cargos avaliados é possível escaloná-los na ordem crescente dos pontos obtidos, conhecendo-se, assim, a hierarquia dos cargos da empresa.

#### . Seleção dos Fatores de Avaliação

Os fatores são escolhidos com base no resultado da análise de cargos, e devem conter ele-

mentos qualiquantitativos que sejam capazes de avaliar realmente todos os cargos que compõem o universo ocupacional da empresa. Devem ser selecionados fatores que possibilitem definições graduais de modo a estabelecer diferenças entre os diversos cargos. A opinião das chefias da empresa também é muito importante, e para que tenham participação no processo de escolha dos fatores relacionamos uma série que comumente são utilizados e submetemos à votação das chefias, ver anexo 6, conforme foi descrito anteriormente, são as subdivisões das áreas: mental, de responsabilidades, física e de condições de trabalho.

. Graduação dos Fatores de Avaliação

A graduação determina a extensão da mensuração do fator é necessária para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo do Plano. A definição dos graus de cada fator é decorrente da análise de cargos. Para se encontrar a definição e o número de graus de cada fator é necessário hierarquizar os cargos-chave dentro de cada fator selecionado. Uma vez obtido a hierarquia, devem ser agrupados os cargos que requeiram especificações similares. Para fins de ilustração, será apresentado um exemplo de Manual de Avaliação aplicável a cargos administrativos, em anexo.

. Avaliação dos Cargos-Chave

Já definido o manual preliminar, passa-se a avaliar os cargos-chave através do comitê de avaliação. O melhor processo é o de avaliar todos os cargos no primeiro fator, depois no segundo, no terceiro e, assim sucessivamente. Assim todos os cargos são comparados fator a fa-

tor, anotando-se o grau e o número de pontos obtidos. Somando-se todos cargos, e a hierarquia está definida.

#### . Ponderação e Pontuação dos Fatores de Avaliação

A equipe responsável pelo projeto estabelece um total de pontos. Com base na importância atribuída a cada fator, este total é distribuído proporcionalmente entre os fatores selecionados. Como exemplo, estabelecemos um total de 1000 pontos, distribuídos da seguinte maneira:

INSTRUÇÃO	20%
EXPERIÊNCIA	30%
COMPLEXIDADE DAS TAREFAS	15%
RESPONS. POR CONTATOS	15%
RESPONS. POR ASSUNT. CONF.	10%
CONDIÇÕES DE TRABALHO	10%

A pontuação consiste em distribuir os pontos entre os vários fatores considerando como ponto máximo de cada fator o valor correspondente ao seu percentual do total de pontos e como ponto mínimo o valor absoluto do percentual, e os valores intermediários são calculados através de progressões geométricas, aritméticas, logarítmicas, etc. No nosso caso, utilizamos a Progressão Aritmética:  $a_n = a_1 + (n-1)r$ .

#### FATOR INSTRUÇÃO

Ponto Máximo	200						
Ponto Mínimo	20						
$200 = 20 + (7 - 1)r \quad 180 = 6r \quad r = 30$							
GRAUS	A	B	C	D	E	F	G
PONTOS	20	50	80	110	140	170	200

FATOR EXPERIÊNCIA

Ponto Máximo 300

Ponto Mínimo 30

$$300 = 30 + (7 - 1)r \quad r = 45$$

GRAUS	A	B	C	D	E	F	G
PONTOS	30	75	120	165	210	255	300

FATOR COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Ponto Máximo 150

Ponto Mínimo 15

$$150 = 15 + (5 - 1)r \quad r = 33,75$$

GRAUS	A	B	C	D	E
PONTOS	15	49	82	116	150

FATOR RESPONSABILIDADE POR CONTATOS

Ponto Máximo 150

Ponto Mínimo 15

GRAUS	A	B	C	D	E
PONTOS	15	49	82	116	150

FATOR RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS

Ponto Máximo 100

Ponto Mínimo 10

$$100 = 10 + (5 - 1)r \quad r = 22,5 \quad \cong 23$$

GRAUS	A	B	C	D	E
PONTOS	10	33	55	78	100

Manual de Avaliação - é o instrumento que reúne todos os fatores definidos, ponderados e graduados que será a base para avaliação de todos os cargos.

Nas páginas seguintes apresentaremos um exemplo de Manual de Avaliação.

• MANUAL DE AVALIAÇÃO

FATOR: INSTRUÇÃO

Este fator visa avaliar a escolaridade necessária do ocupante para o pleno desempenho do cargo.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	1º Grau Incompleto	20
B	1º Grau Completo	50
C	2º Grau Incompleto	80
D	2º Grau Completo	110
E	3º Grau Incompleto	140
F	3º Grau Completo	170
G	3º Grau Completo + Pós-Graduação	200

FATOR: EXPERIÊNCIA

Visa quantificar o tempo necessário de prática que o empregado precisa ter, interna ou externamente adquirida para executar suas tarefas.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	Até 3 meses, inclusive	30
B	De 3 a 6 meses, inclusive	75
C	De 6 a 12 meses, inclusive	120
D	De 1 a 2 anos, inclusive	165
E	De 2 a 3 anos, inclusive	210
F	De 3 a 4 anos, inclusive	255
G	Mais de 4 anos	300

FATOR: COMPLEXIDADE DAS TAREFAS

Mede a diversificação e a dificuldade das tarefas, baseando-se no grau de padronização e repetição das mesmas à rotina ou não do trabalho, às normas e procedimentos ou aos precedentes para a sua execução.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	Tarefas simples e frequentemente repetidas, onde o empregado é instruído constantemente sobre a maneira de proceder. Pouca ação independente e quase não há necessidade de julgamento ou planejamento.	15
B	Tarefas de caráter rotineiro, que o empregado executa obedecendo a detalhadas instruções. Requer alguma ação independente e há alguma necessidade de julgamento ou planejamento, ainda sob supervisão.	49
C	Tarefas semi-rotineiras e que exigem do empregado conhecimento de alguns métodos para elaboração do trabalho e requer um certo nível de discernimento, julgamento e planejamento.	82
D	Tarefas difíceis e pouco rotineiras e que exigem do empregado o conhecimento de vários métodos de elaboração do trabalho e onde o discernimento, julgamento e planejamento são constantes.	116
F	Tarefas muito complexas e sem rotinas. Exigem soluções de problemas sempre novos por parte do empregado. Elevados índices de julgamento e planejamento para o desempenho.	150

FATOR: RESPONSABILIDADE POR CONTATOS

Este fator avalia a necessidade que tem o ocupante de estabelecer contatos externos e internos com outras pessoas ou de utilizá-los para a consecução de um determinado objetivo. É avaliado pela frequência de como é estabelecido e pelo grau de importância dessas relações.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	Exige poucos contatos com outras pessoas.	15
B	Exige contatos de rotina com outras pessoas para prestar ou receber informações de empregados do mesmo nível, para troca de assuntos de interesses.	49
C	Exige contatos internos para estudo de assuntos relacionados com outros departamentos ou relações externas para resoluções de assuntos de interesse da Cia.	82
D	Requer contatos regulares internos e/ou externos com outras pessoas, exigindo considerável discernimento e persuasão e geralmente com o objetivo de conseguir delas boa vontade e aquiescência.	116
E	Requer contatos frequentes com outras pessoas, interna e externamente, objetivando influenciá-las, envolvendo estratégia e escolha de momento oportuno.	150

FATOR: RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS

Este fator avalia a importância do cargo em não revelar informações de cunho confidencial, o caráter dessas informações e se o fato da divulgação afetaria apenas as relações internas ou também as externas. São consideradas aquelas informações com que tem de lidar o ocupante durante o trabalho e não aquelas que ele consegue por acaso ou subterfúgios.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	Ausência absoluta de confidencialidade.	10
B	A revelação dos segredos que tem em guarda acarretará mudanças de planos, porém sem prejuízos de ordem financeira pi perda de negócios.	40
C	A revelação dos segredos que tem em guarda acarretará mudanças de planos e consideráveis prejuízos de ordem financeira ou perda de negócios.	70
D	A revelação dos segredos acarretará prejuízos financeiros de grande vulto ou perda de grandes negócios.	100

FATOR: CONDIÇÕES DE TRABALHO

Este fator avalia as condições físicas a que fica sujeito o trabalho e a extensão dos elementos que podem torná-los desagradáveis. Considere a presença desses elementos e a continuidade de exposição aos mesmos.

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
A	O trabalho é realizado em condições ideais de salas individuais e pouca presença de elementos desagradáveis.	10
B	O trabalho é realizado em boas condições trabalhando em sala ampla, sujeito a alguns ruídos provenientes do uso de máquinas de escritório e a presença de outros empregados.	33
C	O trabalho é realizado em condições ligeiramente desagradáveis causadas por barulho e calor.	55
D	Trabalho realizado em exposição frequente a um ou mais elementos desagradáveis.	78
E	Trabalho realizado em exposição frequente a diversos elementos desagradáveis, tornando o ambiente insuportável, se realizado por longos períodos.	100

QUADRO DEMONSTRATIVO DO RESULTADO  
DA AVALIAÇÃO DOS CARGOS

FATORES GRAUS PONTOS CARGOS	INSIRUÇÃO		EXPERIÊNCIA		COMPLEXIDA- DE		RESPONSABILIDADES				CONDIÇÕES DE TRABA- LHO		TOTAL DE PONTOS
	G	PTS	G	PTS	G	PTS	CONTATOS		CONFIDEN- CIABILIDADE		G	PTS	
							G	PTS	G	PTS			
DESPACHANTE	A	20	A	30	A	15	A	15	A	10	C	55	145
TELEFONISTA	A	20	B	75	A	15	B	49	B	40	B	33	232
AUX.DE ESCRIT.	B	50	C	120	B	49	A	15	A	10	B	33	277
MANOBRISTA	A	20	D	165	B	49	A	15	A	10	D	78	337
SECRETARIA	D	110	D	165	B	49	C	82	B	40	A	10	456
AUX.DE PESSOAL	D	110	D	165	B	49	C	82	B	40	B	33	479
AUX.DE CONTAB.	D	110	E	210	C	82	B	49	B	40	B	33	524
GERENTE ADM.	F	170	F	255	D	116	D	116	C	70	B	33	760
PROGRAMADOR	D	110	F	255	D	116	C	82	C	70	B	33	666

PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

- . Introdução
- . Vantagens
- . Curvas de Carreiras

*"Surpreendentemente, muitos empregados pouco sabem a respeito de planejamento de carreira. Frequentemente, não estão conscientes da necessidade e das vantagens desse planejamento. E uma vez conscientes, frequentemente faltam-lhes a informação necessária para que tenham sucesso em seu planejamento."*

*William B. Werther Jr. e Keith Davis*

## 6- PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

### 6.1- CONCEITUAÇÃO

Elaborada a avaliação, os cargos são classificados nos graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras, e a empresa passa a ter o instrumento base para o desenvolvimento dos funcionários. A demonstração visual do extrato de classificação de cargos de um plano técnico pode ser encontrado no Quadro 8. Antes da discussão sobre o planejamento de carreiras, é importante a verificação das terminologias adotadas, o que pode ser visto no quadro abaixo:

CARREIRA INDIVIDUAL - é a sucessão de cargos ocupados por um indivíduo em sua vida profissional.

PLANO DE CARREIRAS - é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa.

PLANEJAMENTO DE CARREIRAS - é o estabelecimento das metas e da trajetória de carreira dos funcionários.

### 6.2- VANTAGENS DO PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

As principais vantagens associadas ao planejamento de carreiras podem ser assim descritas:

- Atender as necessidades internas de preenchimento de vagas (recrutamento interno);
- Motivar os empregados na busca de maior conhecimento (instrução ou treinamento) desenvolvimento dos empregados;

- Maior integração empregado-empresa, provocando maior motivação e produtividade, e diminuição do "turn-over";
- Encorajar os empregados na exploração de suas capacidades potenciais.

### 6.3- RESPONSABILIDADES PELO PLANEJAMENTO DE CARREIRAS

A responsabilidade pelo plano e planejamento de carreiras é da empresa e dos empregados. A empresa deve procurar estabelecer as trajetórias de carreira, inclusive, optar entre uma linha de especialização ou genérica. A opção por uma linha de especialização fornece ao funcionário um plano de desenvolvimento em área específica. É a forma tradicional mais usadas nas empresas brasileiras. A opção por uma linha genérica ou de não especialização fornece ao funcionário um plano de desenvolvimento em vários cargos não pertencentes à mesma área. Esta última opção propicia ao empregado a oportunidade de conhecer áreas diferentes, além de conhecimento mais profundo da sua empresa. As promoções, nesse caso, são mais lentas e melhora o trabalho em equipe.

O estabelecimento destas linhas, no entanto, não garante o sucesso do planejamento de carreiras, uma vez que isso requer cuidadosa administração e divulgação. Todos os empregados querem crescer profissionalmente, mas nem todos conhecem o plano de carreiras oferecido pela empresa ou sentem as suas vantagens. Muitas vezes, faltam informações sobre o plano e os funcionários não se preparam devidamente. Existem várias formas de resolver o problema: através de seminários, palestras e, até mesmo de "orientadores de carreiras", que consiste na nomeação de profissionais bem sucedidos na organiza-

ção que passam a ter a função de assessorar os funcionários quanto à trajetória de suas carreiras.

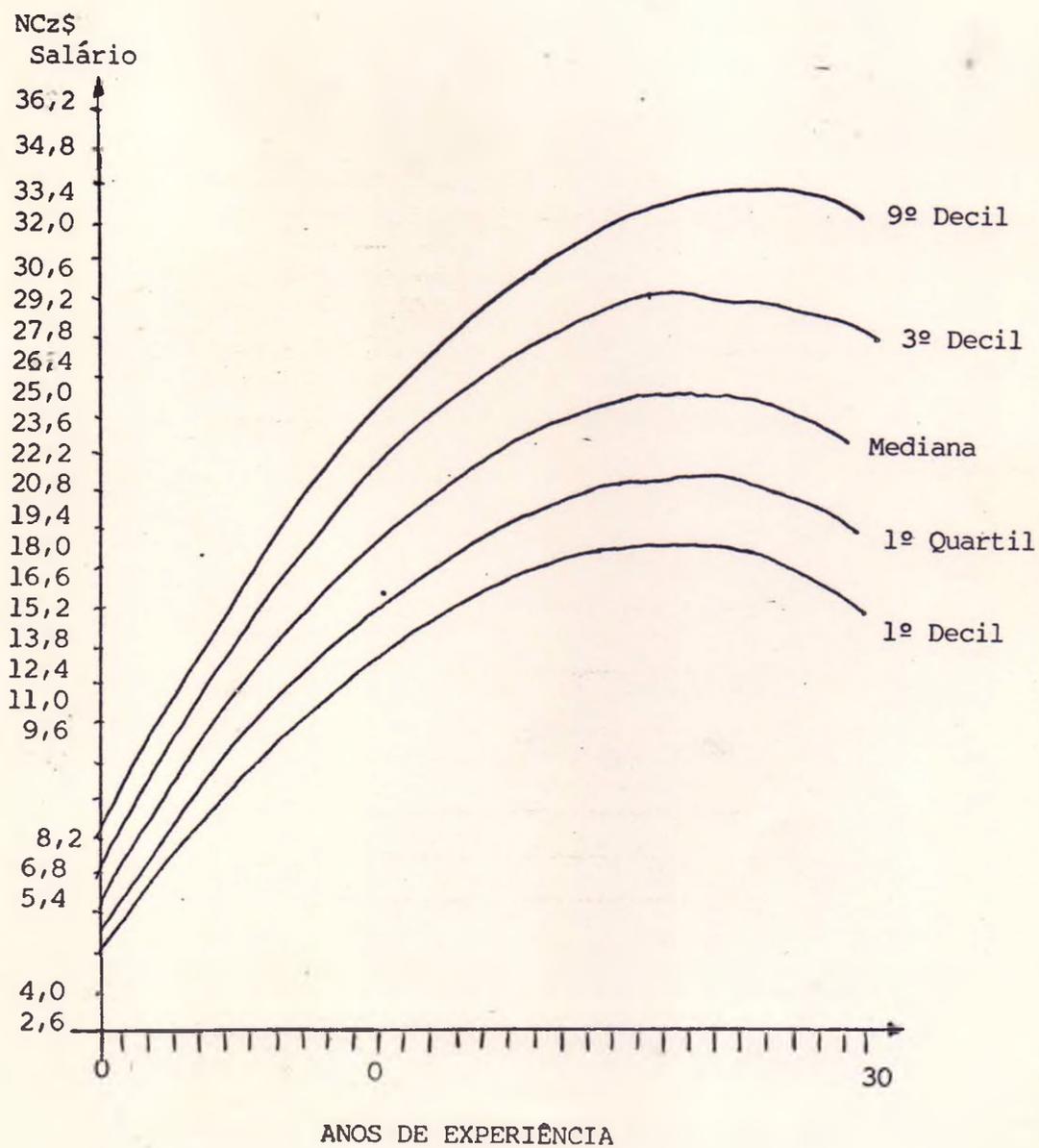
#### 6.4- CURVA DE CARREIRAS

A curva de carreiras tem como premissa que os indivíduos se desenvolvem em sua área de atuação, através do acúmulo de experiência. Na sua forma mais simples, a maturidade é entendida como os anos de experiência profissional após a formatura. O salário é atribuído ao profissional em função do tempo de experiência e do desempenho do profissional.

Em termos práticos, a curva de maturidade é um gráfico onde são colocados salários versus anos de experiência e traçadas separatrizes (1ª Decil, 1ª Quartil, Mediana, 3ª Quartil e 9ª Decil), através de parábolas do 2º Grau, cuja inclinação é negativa. O gráfico abaixo apresenta uma curva típica de maturidade. As curvas (separatrizes) representam o desempenho individual. Exemplo: se um profissional apresentar um desempenho considerado bom ele será enquadrado na curva mediana e seu salário será definido com base nessa curva. Portanto, para um mesmo tempo de experiência, existe uma faixa salarial que considera o desempenho do profissional.

O pressuposto deste método é que, a cada ano que passa, o indivíduo cresce como resultado da experiência acumulada e, portanto, o seu salário também deve aumentar. Essas curvas geralmente são construídas a partir de dados obtidos por pesquisa salarial de mercado, mas podem ser construídas curvas por especialidades dos profissionais. A metodologia ignora totalmente as atribuições do cargo ocupado pelos profissionais e somente tem validade em atividades cuja contribuição individual e criatividade sejam mais importantes do que a atribuição imposta pelo cargo, como pesquisa, projetos, etc.

### CURVA TÍPICA DE MATURIDADE



Como pode ser observado, o sistema não impõe barreiras de mensuração de atribuições e, portanto, não impõe limites à criatividade dos profissionais.

A maturidade pode ser vista como "amadurecimento profissional" e traduzida pelo tempo de experiência, trabalhos e pesquisas realizados, atualização do conhecimento (cursos formais de especialização, mestrado e doutorado), trabalhos publicados, estudos isolados entre outros. Nesse caso, o crescimento do profissional não é função única e exclusiva do tempo de experiência, e, sim, da maturidade, e um jovem talentoso, criativo, que tenha realizado trabalhos inéditos e que busque, constantemente, novos conhecimentos, pode ter uma trajetória mais rápida e, um profissional que tenha "parado no tempo" pode ter sua carreira interrompida. Vista por esse ângulo, a maturidade, resulta em estímulo ao desenvolvimento do indivíduo. O método por maturidade deve ser flexível, criativo e não pode impor ritmo pré-determinado ao crescimento profissional. Qualquer que seja o sistema utilizado pelo conceito de curva de carreira, os profissionais devem ser avaliados pelos seus currículos e por uma "Comissão de Avaliação". Para tanto, é de suma importância que os currículos sejam padronizados e constantemente atualizados.

#### 6.5- CURVA DE CARREIRA E SISTEMA DE CARREIRA

O Sistema de carreira é apresentado como régua crescente de fatores de maturidade, que constituem "graus crescentes de maturidade" exigida do profissional. Dessa forma, o currículo do profissional é comparado com a exigência do grau e é obtido o enquadramento. Normalmente, as empresas que se utilizam deste método, possuem cerca de 8 a 10 graus para enquadramento dos profissionais, no Quadro 9, em anexo, apresentaremos um exemplo deste sistema para a avaliação da maturidade dos profissionais.

## 7- SÍNTESE

Propos-se neste trabalho destacar as técnicas mais importantes para a Implantação e a Manutenção de Planos de Avaliação de Cargos.

A Avaliação de Cargos é fundamental para a elaboração dos Planos Salariais, para a definição de autoridade, do mesmo tipo de sua área de competência, sendo também importante para a consecução, com êxito, do trabalho de organização, desde a estruturação à implantação de um sistema global.

É necessário destacar que o êxito da administração depende, em grande parte, da qualidade da organização.

É importante assinalar também, a natureza da análise dos cargos e a validade de seus resultados que dependem fundamentalmente da qualidade dos elementos utilizados e da habilidade do analista na interpretação desses dados. As situações variam de uma empresa para outra, e como é natural, nenhuma regra fixa pode ser estabelecida em substituição ao critério e bom senso do analista.

8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- CHIAVENATO, Idalberto - Recursos Humanos - edição compacta  
Editora Atlas 1983, São Paulo.
- 2- LOBOS, Júlio - Administração de Recursos Humanos - Editora  
Atlas 1979, São Paulo.
- 3- ALVES DE SÁ, Júlio - Manual de Cargos e Salários - Manuais  
CNI.
- 4- PONTES, Benedito R. - Administração de Cargos e Salários -  
Editora LTR 1987, São Paulo.
- 5- SERSON, José - Curso Básico de Administração de Pessoal - Edi-  
tora LTR, São Paulo.
- 6- M. LOPES, Tomás de Vilanova - Problemas de Pessoal da Empresa  
Moderna - F.G.V., Rio de Janeiro.

ANEXOS

**TÍTULO DO CARGO:** GERENTE DE DEPARTAMENTO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** GERENTE ADMINISTRATIVO

**DEPTO:** ADMINISTRATIVO

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

AUXILIARES DIRETOS

**SUBORDINAÇÃO:**

DIRETOR ADMINISTRATIVO

**NATUREZA DO TRABALHO:**

BUROCRÁTICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Administra as seguintes atividades:-Controla os pagamentos da empresa;-Controla os títulos, documentos e contratos a receber;-Acompanha os serviços de faturamento;-Controle dos serviços de manutenção de prédios e instalações;-Controle dos serviços de limpeza e vigilância;-Conservação dos móveis e utensílios de uso da empresa;-Aquisição de materiais de consumo em almoxarifado, através de acompanhamento, controle e supervisão direta, conforme seja mais adequado, objetivando resguardar os interesses da empresa e manter segurança no controle do desenvolvimento normal das atividades.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Controla e aprova os pagamentos da empresa certificando-se por meio de controle pré-estabelecido, do efetivo recebimento do material comprado ou da posição efetiva do serviço por terceiros, a fim de avaliar a necessidade da compra e a regularidade do documento comprobatório da operação, seja quanto aos aspectos fiscais e legais ou de sua real quitação;
- Controla e guarda os títulos e documentos representativos de valores a receber, os títulos e documentos em aberto, visando o cumprimento de procedimentos adequados de segurança e guarda, como também da implementação de ações voltadas ao resgate dos títulos e documentos nas datas de vencimento;
- Acompanhamento dos serviços de faturamento, verificando diariamente os mapas de faturamento, avaliando as condições de prazo, pagamento e acréscimo dos engargos financeiros, objetivando resguardar a margem

**Cont.**

de lucro das vendas à prazo e o cumprimento das taxas de encargos sociais e dos prazos de comercialização autorizados;

- Supervisionar os serviços de cadastro, determinando os critérios a serem obedecidos, assim como efetuando verificações frequentes nas fichas cadastrais dos clientes que representam menor grau de liquidez na aprovação, mantendo perfeita integração com as áreas de vendas;
- Coordenar os serviços de manutenção de prédios e instalações, verificando constantemente e estado destes, afim de manter perfeitas condições de funcionamento, boa aparência e segurança, levando ao conhecimento da direção aquelas necessidades que requerem maior dispêndio ou modificação substancial, que implique alteração das operações da empresa;
- Acompanhar os serviços de limpeza e vigilância, verificando diariamente o aspecto das instalações e analisando o relógio de ponto do vigia, a fim de preservar o bom aspecto do prédio e instalações e a segurança dos ativos da empresa;
- Executa outras tarefas correlatas as descritas a critério da chefia imediata.

**ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:**

**INSTRUÇÃO:** Superior.

**EXPERIÊNCIA:** Faz necessária por um período mínimo de 2 a 3 anos no exercício efetivo da função.

**COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:** Tarefas difíceis e pouco rotineiras e que exigem do empregado o conhecimento de vários métodos de elaboração do trabalho, incluindo a solução dos mesmos e de problemas sempre novos por parte do empregado, exigindo também elevados índices de julgamento, discernimento e planejamento.

**RESPONSABILIDADE POR CONTATOS:** Exige contatos internos e externos para estudos de assuntos relacionados com outros Departamentos para resolução de assuntos de interesses da Empresa.

**TÍTULO DO CARGO:** SECRETÁRIA

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** SECRETÁRIA

**DEPTO:** ADMINISTRATIVO

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

AUXILIARES

**SUBORDINAÇÃO:**

DIRETORES

**NATUREZA DO TRABALHO:**

BUROCRÁTICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Dá andamento às atividades inerentes à secretaria, prestando informações e fornecendo dados ao diretor que está vinculada e a outros departamentos, bem como pessoas externas à Empresa.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Efetua datilografia de memorandos, circulares, relatórios, ofícios, correspondências, recibos, mapas, executando também tarefas relativas à anotação, redação e organização de documentos, desempenhando suas atividades segundo especificação ou usando seu próprio critério;
- Atende constantemente pessoas externas à empresa para marcação de entrevistas e/ou encaminhamento à diretoria, tomando ciência dos assuntos a serem tratados e prestando informações em geral;
- Recebe e distribui revistas e jornais ao chefe imediata e a outros Departamentos da Empresa;
- Recebe e distribui correspondências internas e/ou externas aos diversos Departamentos da Empresa;
- Excepcionalmente, substitui a telefonista em períodos curtos de tempo, quando for necessário;

**Cont.**

- Opera telex e distribui as mensagens recebidas;
- Cuida do arquivamento e organização de documentos confidenciais;
- Preenche mapas e relatórios do acompanhamento das vendas diárias das Empresas;
- Prepara periodicamente despachos de encomendas via aérea e/ou terrestre para outros Estados e Local;
- Eventualmente, faz coleta de preços, objetivando adquirir material de uso específico para as empresas do Grupo;
- Acompanha os serviços de limpeza das dependências que envolvam sua área de trabalho;
- Prepara as reuniões à pedido da direção;
- Executa outras tarefas correlatas a critério da chefia imediata.

**ESPECIFICAÇÃO DO CARGO**

**INSTRUÇÃO:** 2º Grau Completo

**EXPERIÊNCIA:** de 1 a 2 anos no exercício da função.

**COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:** Tarefas de caráter rotineiro, requerendo do empregado alguma ação independente, exigindo, às vezes, tomar decisões simples.

**RESPONSABILIDADE POR CONTATOS:** Exige contatos de rotina internos e externos a fim de resolver assuntos relacionados com outros departamentos.

**RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS:** A revelação dos segredos que tem em guarda acarretará mudanças de planos, porém sem prejuízos de ordem financeira

**CONDIÇÕES DE TRABALHO:** O trabalho é realizado em condições ideais com sala ampla e individual e pouca presença de elementos desagradáveis.

**TÍTULO DO CARGO:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** AUXILIAR DE PESSOAL

**DEPTO:** ADMINISTRATIVO

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

**SUBORDINAÇÃO:**

CHEFE DE PESSOAL

**NATUREZA DO TRABALHO:** BUROCRÁTICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Auxilia na execução dos serviços do Setor de Pessoal, organizando os trabalhos referentes a legislação trabalhista e previdenciária para atender ao desenvolvimento normal de rotina do trabalho.

**ATRIBUIÇÕES**

- Controla o uso do fardamento, cuidando para que a disciplina dos empregados concorra para o bom desempenho do trabalho;
- Controla a demissão e admissão de empregados, anotando dados pessoais e funcionais dos mesmos;
- Verifica as normas de segurança no trabalho, obrigações sociais, trabalhistas e previdenciária, a fim de subsidiar os representantes daqueles órgãos;
- Prepara e providencia pagamentos e recolhimentos de encargos sociais e fiscais, calculando percentuais estabelecidos, anotando em mapas de controle, com a finalidade de atender às exigências internas e legais;
- Prepara folha de pagamentos, compilando através do cartão de ponto, as informações para a elaboração dos referidos calculos, tais como faltas, atrasos, horas extras, etc;
- Elabora mapas de cadastro dos funcionários admitidos, demitidos e

**Cont.**

- transferidos, anotando dados pessoais e funcionais do empregado a fim de cumprir as normas e exigências legais e da empresa;
- Participa de reuniões e cursos de treinamento, quando determinado pelo superior imediato;
- Executa outras tarefas correlatas às descritas a critério da chefia imediata.

**ESPECIFICAÇÃO DO CARGO;**

**INSTRUÇÃO:** 2º Grau Completo

**EXPERIÊNCIA:** Mais de 3 anos no exercício da função.

**COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:** Tarefas semi-rotineiras, onde o empregado executa obedecendo a detalhadas instruções requerendo alguma ação independente.

**RESPONSABILIDADE POR CONTATO:** Exige contatos com autoridades externas a fim de discutir problemas de natureza legal que envolvam interesses da Empresa.

**CONDIÇÕES DE TRABALHO:** O trabalho é realizado sob boas condições de trabalho, trabalhando em sala individual.

**TÍTULO DO CARGO:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** DESPACHANTE

**DEPTO:** VEÍCULOS NOVOS

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

NENHUMA

**SUBORDINAÇÃO:**

GERENTE DE VENDAS

**NATUREZA DO TRABALHO:** BUROCRÁTICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Despacha a documentação e providencia o registro do veículo negociados junto aos órgãos competentes, auxiliando a secretária no atendimento a chegada de veículos e solucionando problemas junto ao DETRAN.

**ATRIBUIÇÕES;**

- Despacha a documentação de veículos negociados (comprados e/ou vendidos) junto aos órgãos competentes;
- Providencia o registro dos veículos negociados (comprados e/ou vendidos) junto ao DETRAN;
- Providencia o ressarcimento das multas pagas, incidentes sobre os veículos negociados, junto aos clientes responsáveis pelo débito;
- Auxilia a direção comercial, gerente e vendedores no atendimento a clientes e na solução de problemas junto ao DETRAN;
- Vistoria os veículos negociados, examinando e lacrando as placas;
- Executa outras tarefas correlatas às descritas de acordo com a chefia imediata;

Cont.

**ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:**

**INSTRUÇÃO:** 1º Grau Completo

**EXPERIÊNCIA:** de 6 a 12 meses no exercício da função

**COMPLEXIDADES DAS TAREFAS:** Tarefas rotineiras, requerendo ação independente, com alguma necessidade de julgamento ou planejamento sob supervisão ocasional.

**RESPONSABILIDADE POR CONTATOS:** Mantém contatos com autoridades externas a fim de discutir problemas de natureza técnicas e legal que envolvam interesses da Empresa.

**CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Condições ligeiramente desagradáveis, apesar de trabalhar em sala ampla com ruído produzido por equipamento de escritório.

**TÍTULO DO CARGO:** AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** MANOBRISTA

**DEPTO:** VEÍCULOS USADOS

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

NENHUMA

**SUBORDINAÇÃO:**

GERENTE DE VENDAS

**NATUREZA DO TRABALHO:**

TÉCNICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Executa serviços de movimentação e limpeza de veículos da exposição de seu setor.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Vistoria os veículos em exposição, verificando o estado dos pneus, o nível de combustível, água e óleo do cárter, testando freios, para certificar-se de suas condições de funcionamento;
- Mantém sempre organizado o salão de exposição do seu setor;
- Zela pela limpeza dos veículos, bem como sua conservação e manutenção do mesmo, para assegurar boas condições de uso;
- Realiza toda e qualquer movimentação dos veículos para a oficina, para garantir a segurança dos mesmos;
- Executa outras tarefas correlatas às descritas de acordo com a chefia imediata.

Cont.

**ESPECIFICAÇÃO DO CARGO;**

**INSTRUÇÃO:** 1º Grau Completo

**EXPERIÊNCIA:** de 6 a 12 meses no exercício da função

**COMPLEXIDADE DAS TAREFAS:** Tarefas de caráter rotineiro, trabalho com instruções claras e definidas sob supervisão. Requer ação independente.

**RESPONSABILIDADE POR CONTATOS:** Contatos pessoais limitados a relações de rotina, exigindo pouco contato.

**RESPONSABILIDADE POR ASSUNTOS CONFIDENCIAIS:** Ausência absoluta de confienciabilidade.

**CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Trabalho frequentemente exposto a um ou mais elementos desagradáveis, como poeira, calor e barulho.

**TÍTULO DO CARGO:** AUXILIAR ADMINISTRATIVO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** AUXILIAR DE ESCRITÓRIO

**DEPTO:** VEÍCULOS USADOS

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

NENHUMA

**SUBORDINAÇÃO:**

GERENTE DE VENDAS

**NATUREZA DO TRABALHO:**

BUROCRÁTICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Realiza os serviços burocráticos de escritório, do Departamento de Veículos Usados, procedendo as rotinas de faturamento, preparando mapas e relatórios, controlando estoques e realizando a rotina de caixa auxiliar.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Escritura as notas fiscais faturadas no livro de registro, de saída de veículos;
- Organiza toda a documentação dos veículos, comprados ou vendidos, procedendo a transferência e/ou liberação junto ao DETRAN;
- Redige e expede correspondências rotineiras aos clientes da empresa;
- Prepara comissões dos vendedores, mecânicos, funileiros e pintores do seu setor;
- Executa trabalhos gerais de datilografia, tiragem de cópias e arquivamento de documentos;
- Mantém contato com clientes através de ligações telefônicas, verificando alguma reclamação do mesmo;
- Requisita material de expediente e didático utilizado no escritório;
- Controla os veículos, comprados e vendidos, a fim de verificar o estoque existente.

**TÍTULO DO CARGO:** CHEFE DE SEÇÃO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** CHEFE DE OFICINA

**DEPTO:** ASSIST. TÉCNICA

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

MECÂNICOS

**SUBORDINAÇÃO:**

GERENTE DE SERVIÇOS

**NATUREZA DO TRABALHO:**

BUROCRÁTICA E TÉCNICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Chefia todas as atividades do seu setor, organizando e orientando os trabalhos dos mecânicos e controlando o desempenho do pessoal para assegurar o desenvolvimento normal da rotina de trabalho.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Estuda o funcionamento das diversas rotinas, observando o desenvolvimento e efetuando ponderações a respeito para propor medidas de simplificação e melhoramento dos trabalhos para a consecução de um bom desempenho, junto a sua chefia imediata;
- Acompanha os serviços executados fornecendo informações de rotinas de trabalho a seus subordinados para assegurar e orientar a sua execução;
- Requisita pessoal da oficina ao desempenho dos trabalhos, enviando-os à seção especializada, para assegurar o bom andamento dos serviços sob sua responsabilidade;
- Faz cumprir as normas e ordens de serviço, organizando, distribuindo e orientando as tarefas de cada mecânico a serem executadas, para assegurar a produtividade do setor;
- Relata o andamento dos trabalhos do seu pessoal, apresentando relatórios;

Cont.

- rios e justificativas, para informar sobre a execução das atividades que lhe compete junto a seu superior;
- Zela pelo cumprimento dos regulamentos, ordens e instruções de serviços, aplicando as medidas e providências cabíveis para assegurar a consecução dos objetivos visados do seu setor;
  - Zela pelo material e ferramentas de serviços, solicitando as providências necessárias à sua conservação ou substituição e estabelecendo a responsabilidade pelo prejuízo, para conservá-los em perfeita condições de uso;
  - Executa outras tarefas de acordo com a chefia imediata.

#### ESPECIFICAÇÃO DO CARGO;

INSTRUÇÃO: 2º Grau Completo

EXPERIÊNCIA: Mais de 3 anos no exercício da função ou similar.

COMPLEXIDADE DAS TAREFAS: Tarefas semi-rotineiras, que exige do empregado tomar decisões.

RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO: Não exerce supervisão direta, podendo ocasionalmente indicar a outro empregado como deve desempenhar uma tarefa.

CONDIÇÕES DE TRABALHO: O trabalho é realizado sob exposição frequente a elementos desagradáveis, como poeira, calor, barulho e odores produzidos pelos automóveis.

**TÍTULO DO CARGO:** MECÂNICO

**TÍTULO DA FUNÇÃO:** MECÂNICO ELETRICISTA

**DEPTO:** ASSIST. TÉCNICA

**AUTORIDADE EXERCIDA:**

NENHUMA

**SUBORDINAÇÃO:**

GERENTE DE SERVIÇOS/ CHEFE DE OFICINA

**NATUREZA DO TRABALHO:**

TÉCNICA

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Executa serviços de montagem e reparos nas instalações elétricas e no equipamento auxiliar do veículo, orientando-se por esquemas e utilizando ferramentas comuns e especiais, substituindo peças, componentes ou acessórios para atender à implantação e conservação da instalação elétrica desse veículo.

**ATRIBUIÇÕES:**

- Executa o trabalho, consultando esquemas e especificações e outras informações estabelecendo o roteiro das tarefas, conforme o determinado na ordem de serviço;
- Coloca e fixa os quadros de distribuição, caixa de fusíveis e interruptores, utilizando ferramentas manuais comuns e/ou especiais, elementos de fixação para estruturar a parte geral da instalação elétrica;
- Liga os fios à fonte fornecedora de energia, utilizando alicates, chaves, conectores e material isolantes para completar a tarefa de instalação;
- Testa a instalação, fazendo-a funcionar em situações reais, repetidas vezes, para comprovar a exatidão do trabalho executado;
- Testa os circuitos da instalação, utilizando aparelhos de verificação elétricos ou eletrônicos para detectar partes ou peças defeituosas;

Cont.

- Substitui ou repara os fios ou unidades danificadas, utilizando ferramentas manuais comuns ou especiais, materiais isolantes e soldas para devolver à instalação elétrica condições normais de funcionamento;
- Informa ao chefe de oficina as dificuldades técnicas encontradas para providenciar as devidas medidas cabíveis;
- Informa ao consultor técnico sobre a necessidade de reparos adicionais, quando for o caso;
- Comunica ao Apontador o início e o término de cada operação;
- Verifica a necessidade de substituição de peças, quando necessário;
- Zela pela conservação das ferramentas sob sua responsabilidades, como também mantém sempre limpo o seu local de trabalho.
- Executa outras tarefas de acordo com a chefia imediata.

#### ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:

INSTRUÇÃO: 1º Grau Completo

EXPERIÊNCIA: de 6 a 12 meses

COMPLEXIDADE DAS TAREFAS: Dispõe de instruções completas e definidas sob supervisão e orientação frequente.

CONDIÇÕES DE TRABALHO: O trabalho é realizado sob condições ligeiramente desagradáveis, como poeira, barulho e calor.

QUADRO 1

ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE  
ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Planejamento e Divulgação do Plano	Elaboração do Plano Discussão do Plano com as Chefias Aprovação do Plano Divulgação do Plano aos Funcionários
Análise dos Cargos	Coleta de Dados Descrição dos Cargos Especificação dos Cargos
Avaliação dos Cargos	Escolha de Cargos-chave Formação do Comitê de Avaliação Escolha do Método de Avaliação Avaliação dos Cargos-chave Avaliação dos demais Cargos

## QUADRO 2

### DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS EMPREGADOS NA ANÁLISE DE CARGOS

TAREFA	É a atividade executada por um indivíduo que ocupa determinado cargo por exemplo: arquivar, datilografar, etc.
FUNÇÃO	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo: datilógrafo do departamento de contabilidade.
CARGO	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
ANÁLISE DE CARGOS	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação.
DESCRIÇÃO DE CARGO	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
ESPECIFICAÇÃO DE CARGO	É o relato dos requisitos, responsabilidade e incômodos impostos ao ocupante do cargo.
GRUPO OCUPACIONAL	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

### QUADRO 3

#### SELEÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO

- Esta ficha é destinado às chefias para a participação do processo de escolha dos fatores de avaliação.

- Preencha com um X, nas quadrículas ao lado, os fatores escolhidos:

- INSTRUÇÃO - É o fator que visa avaliar a escolaridade necessária do ocupante para o pleno desempenho do cargo.
- EXPERIÊNCIA - É o fator que visa quantificar o tempo necessário de prática que o empregado precisa ter, interna ou externamente adquirida e levando em consideração a escolaridade especificada, para executar suas tarefas.
- INICIATIVA - É a capacidade de apresentar soluções a problemas surgidos, agindo sem procedimentos definidos. Avalia a capacidade de conduzir-se sozinho de iniciar por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos em vez de aceitá-los.
- RESP. POR DECISÃO - É o fator que mede a eficácia das decisões ou recomendações tomadas ou formuladas pelo empregado, em decorrência do exercício da função e de suas implicações sobre uma ou mais áreas da organização, assumindo os riscos decorridos.
- RESP. POR ANÁLISE - É o fator que examina o cargo pela quantidade e complexidade da análise profunda de dados e informações necessárias à determinação do curso.

das providências, ao controle das operações e/ou atividades.

- RESP.NORMATIVA - Analisa a função pelo nível de responsabilidade na elaboração de métodos de trabalho, de diretrizes, de normas, de controle das atividades de estabelecer o ritmo de trabalho e instruir seus subordinados para um melhor desempenho.
- RESP.POR PLANEJAMENTO - Analisa a função pelo seu nível de responsabilidade na participação de elaborar programas de ação para a execução de seu trabalho com eficácia.
- RESP.POR CONTATOS - Analisa a quantidade e qualidade dos contatos internos e externos mantidos pelo empregado para desempenhar as atribuições inerentes à sua função.
- RESP.POR DADOS CONFIDENCIAIS - Analisa a função pelo seu nível de responsabilidade proveniente do acesso e/ou da guarda de documentos ou assuntos sigilosos.
- RESP.POR PATRIMÔNIO - Analisa o valor do patrimônio deixado sob sua responsabilidade em forma de equipamentos e instalações, como também os danos consequentes ocasionados a esse patrimônio por atos normais de descuido.
- RESP.POR ERROS E PREJUÍZOS - Visa a possibilidade e a extensão dos erros e prejuízos ao patrimônio e operações da empresa.
- RESP.POR VALORES - Visa avaliar a quantidade de valores, documentos e títulos negociáveis da

empresa, que são manipulados pelo empregado..

- CONDIÇÕES DE TRABALHO - Dizem respeito ao local onde o indivíduo exerce suas funções e aos instrumentos de trabalho colocados à sua disposição para realizá-los a contento.
- ESFORÇO FÍSICO - Analisa o dispêndio de energia pelo empregado em condições normais de trabalho que pode acarretar cansaço físico, seja pela duração do esforço, seja decorrência da posição habitual ou forçada do corpo que o serviço requer de seu executor.
- COMPLEXIDADE DAS TAREFAS - Mede a diversificação e a dificuldade das tarefas, baseando-se no grau de padronização e repetição das mesmas à rotina ou não do trabalho, às normas e procedimentos ou aos precedentes para a sua execução.

QUADRO 4

DEFINIÇÕES DOS GRAUS PRÉ-DETERMINADOS

PLANO ADMINISTRATIVO
<p>GRAU I</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Tarefas padronizadas e que exigem aplicação de técnicas elementares.</li><li>. A supervisão recebida é direta e as tarefas são revisadas em detalhes.</li><li>. Não é exigida experiência anterior.</li></ul>
<p>GRAU II</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Tarefas semi-rotineiras e que exigem aplicação de técnicas convencionais.</li><li>. A supervisão recebida é direta, porém mais ampla. A orientação é mais detalhada apenas em novas atividades. As tarefas são revisadas em fases pré-determinadas.</li></ul>
<p>GRAU III</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Tarefas especializadas, que exigem conhecimento de detalhes do trabalho a ser executado.</li><li>. O ocupante do cargo toma decisões, dentre alternativas conhecidas.</li><li>. Recebe supervisão para a solução de problemas não conhecidos. As tarefas são revisadas no final.</li><li>. É exigida experiência de cerca de 4 anos.</li></ul>
<p>GRAU IV</p> <ul style="list-style-type: none"><li>. Tarefas especializadas, com partes complexas, que exigem sólidos conhecimentos técnicos.</li><li>. O ocupante do cargo toma decisões que envolvem análises de problemas pouco comuns.</li><li>. Recebe supervisão geral.</li><li>. O trabalho é revisado apenas em partes mais complexas.</li><li>. É exigida experiência de cerca de 7 anos.</li></ul>

(Continuação)

GRAU V

- . Tarefas especializadas e complexas, que exigem conhecimentos técnicos globais e sólidos de especialidade.
- . O ocupante do cargo toma decisões que envolvam análises de técnicas novas.
- . Recebe supervisão a nível geral.
- . Pode orientar o trabalho de uma equipe de técnicos.
- . É exigida experiência superior de 9 anos.

QUADRO 5

ESCALONAMENTO DO CARGO PELOS FATORES

CARGOS	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	RESPONS. POR ERROS	ESFORÇO FÍSICO	COND. TRABALHO
Almoxarife	3	3	3	1	1
Motorista	1	1	1	3	3
Carpinteiro	2	2	2	2	2

QUADRO 6

PARCELAMENTO DOS SALÁRIOS PELOS FATORES

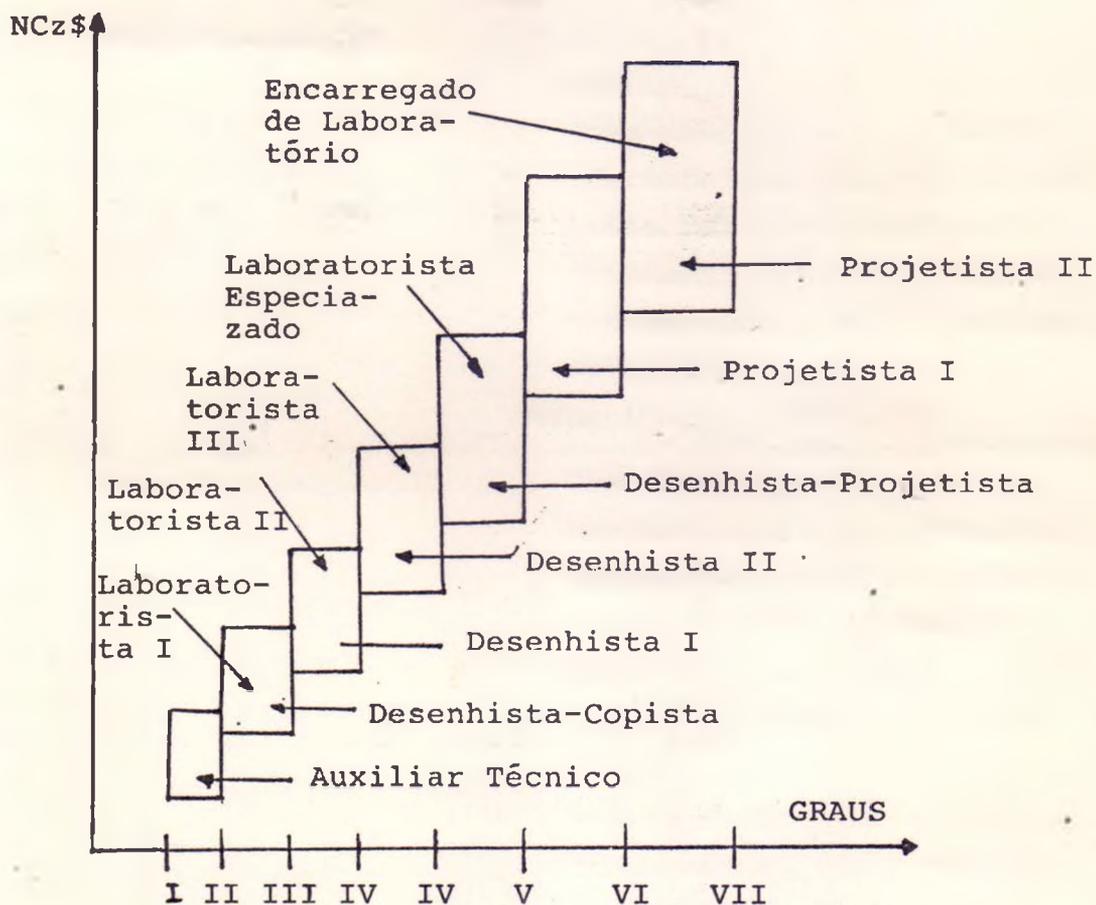
CARGOS	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	RESPONS. POR ERROS	ESFORÇO FÍSICO	COND. TRABALHO
Almoxarife	2250	1750	1600	1050	350
Motorista	150	300	160	900	1500
Carpinteiro	750	1000	1600	1050	350

QUADRO 7

MATRIZ DE COMPARAÇÃO DOS CARGOS PELOS FATORES

NCz\$	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	RESPONS. POR ERROS	ESFORÇO FÍSICO	COND. TRABALHO
2300 -	Almoxar.	Almoxar.	Almoxar.	Carpint.	Motorista
2200 -					
2100 -					
2000 -					
1900 -					
1800 -					
1700 -					
1600 -					
1500 -					
1400 -					
1300 -	Carpint.	Carpint.	Carpint.	Carpint.	Carpint.
1200 -					
1100 -					
1000 -					
900 -					
800 -					
700 -					
600 -					
500 -					
400 -					
300 -	Motorista	Motorista	Motorista	Motorist	Almoxar.
200 -					
100 -					
0 -					

QUADRO 8  
 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS  
 CONSTITUIÇÃO NATURAL DE CARREIRAS



QUADRO 9

GRAUS PRÉ-DETERMINADOS PARA AVALIAR A  
MATURIDADE DE PROFISSIONAIS

GRAU	CARGO	DESCRIÇÃO DO GRAU CARACTERÍSTICAS GERAIS
I	Profissional Jr. I	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Início do trabalho profissional.</li> <li>. Desempenha tarefas variadas e rotineiras que são planejadas para familiarizar o iniciante, com os métodos e programas científicos da organização.</li> </ul> <p>Experiência: Nenhuma.</p>
II	Profissional Jr.II	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabalho de início de desenvolvimento profissional.</li> <li>. Desempenha tarefas de rotina que seguem passos bem definidos por normas, técnicas, processos e critérios.</li> <li>. Recebe supervisão estreita do superior, no desempenho de novas tarefas.</li> </ul> <p>Experiência: 1 ano.</p>
III	Profissional Jr.III	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabalhos que requerem seleção e aplicação de normas e técnicas para elaborar pequenas adaptações ou modificações.</li> <li>. São designados objetivos claros mas que exigem do</li> </ul>

(Continuação)

		profissional investigações e estudos de número limitado de variáveis. Experiência: 3 anos.
IV	Profissional Pleno I	. O profissional assumiu seu nível de competência em trabalhos convencionais ou que requerem adaptações ou modificações técnicas no seu campo específico. . Trabalha com independência e só recebe instruções para a resolução de problemas complexos ou inusitados. . Pode supervisionar trabalhos de técnicos ou profissionais de níveis inferiores. Experiência: 5 anos.
V	Profissional Pleno II	. Aplica, em sua área de atuação, conhecimento profundo e diversificado de técnicas. . Decide sobre os métodos a serem aplicados. . Deve ter conhecimento amplo de técnicas no seu campo de atuação e disciplinas relacionadas. . Representa sua organização em conferência. . Supervisiona trabalhos de profissionais de níveis inferiores. Experiência: 8 anos

(Continuação)

VII	Profissional Pleno II	<ul style="list-style-type: none"><li>. É responsável por interpretar e organizar trabalhos de grande envergadura que apresentem problemas únicos e controvertidos, e que produzam efeitos importantes para a sua organização ou para a sociedade, em geral.</li><li>. Publica artigos e representa a sua organização em conferência.</li><li>. Planeja e supervisiona trabalhos de profissionais de níveis inferiores.</li></ul> <p>Experiência: 11 anos.</p>
VIII	Profissional Senior I	<ul style="list-style-type: none"><li>. Toma decisões e faz recomendações que geram impacto em várias áreas de sua organização.</li><li>. É responsável por projetos de grande envergadura.</li><li>. Deve ter criatividade, pensamento lógico, e amadurecimento para resolver problemas sem antecedentes.</li><li>. Deve ter espírito de liderança para supervisionar grande equipe de profissionais.</li><li>. Publica artigos que trazem grande contribuição ao meio científico. Faz conferências.</li></ul> <p>Experiência: 15 anos.</p>

(Continuação)

VIII	Profissional Senior II	<ul style="list-style-type: none"><li>. Toma decisões que geram impactos sobre as atividades da organização.</li><li>. Trata de problemas complexos e controvertidos como profissionais de outras organizações.</li><li>. Deve ter criatividade, pensamento lógico e amadurecimento para planejar, inovar e resolver problemas sem antecedentes.</li><li>. É profissional consagrado pela sociedade científica.</li></ul> Experiência: Acima de 20 anos.
------	---------------------------	--