

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MÔNICA LEA CASSILHA**

**OS PROCESSOS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**  
**NA DESCRIÇÃO DE CARGOS**

**CURITIBA**  
**1996**

**MÔNICA LEA CASSILHA**

**OS PROCESSOS E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS  
NA DESCRIÇÃO DE CARGOS**

*Relatório destinado a cumprir  
o currículo do Curso de  
Especialização em Administração  
de Recursos Humanos .*

**CURITIBA  
1996**

*“Não, nossa ciência não é ilusão. Ilusão seria imaginar que o que a ciência não nos pode dar, podemos encontrar em outro lugar.”*

*Sigmund Freud, 1927*

## SUMÁRIO

1. Caracterização da Empresa.....	01
1.1. Histórico.....	01
1.2. Área de R.H.....	02
1.3. Estrutura Organizacional.....	02
2. Fundamentação Teórica e Justificativa.....	05
3. Desenvolvimento do Trabalho.....	14
3.1. Desenvolvimento do Instrumento.....	14
3.2. Coleta de Dados.....	41
4. Análise e Propostas sobre os Resultados Obtidos .....	43
5. Referências Bibliográficas.....	51
7. Anexos.....	52/53

# **1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

## **1.1. Histórico**

*Em 1967 , na cidade de Santos foi fundada a primeira Cooperativa Médica do Brasil . No Paraná, a primeira foi fundada em abril de 1967 na cidade de Londrina. Em agosto de 1971, a de Curitiba foi oficialmente implantada, tendo a Assembléia de Constituição eleito a primeira diretoria. Em 1972 iniciaram-se os primeiros contratos em Curitiba e no ano de 1976 a cooperativa adquire sua primeira sede própria.*

*A cooperativa médica é , fundada e regida por médicos com objetivo de prestar assistência médica , no sistema de livre escolha . Seu negócio fundamenta-se na administração de planos de Assistência Médico-Hospitalar , tendo como seu produto esses planos destinados à pessoas físicas e jurídicas (usuários) cuja venda se realiza através de empresas autorizadas de contrato exclusivo com a cooperativa.*

*No plano nacional, as cooperativas formam o conjunto de singulares distribuídas em todo o território nacional. Cada singular tem sua autonomia administrativa, porém, através do cooperativismo , estas se integram com a finalidade de prestar o melhor atendimento médico a seus usuários. Uma cooperativa, seja qual for seu objetivo, difere de uma empresa comercial por não ser constituída com fins lucrativos. É regulamentada por lei específica, qual seja, a Lei 5764n de 16/12/71. No caso das cooperativas médicas, seu corpo associativo é composto exclusivamente por médicos (cooperados) , os quais subscrevem quotas de participação, passando a proprietários da cooperativa.*

*A estrutura superior da cooperativa é composta exclusivamente de médicos . Estes são eleitos pelos próprios cooperados que formam a Assembléia Geral. Atualmente a empresa tem como seu foco estratégico o produto oferecido dentro da necessidade de mercado , oferecendo livre escolha ao cliente bem como o atendimento personalizado e aperfeiçoando seu produto oferecendo atendimento em todo o país.*

## **1.2. Área de Recursos Humanos**

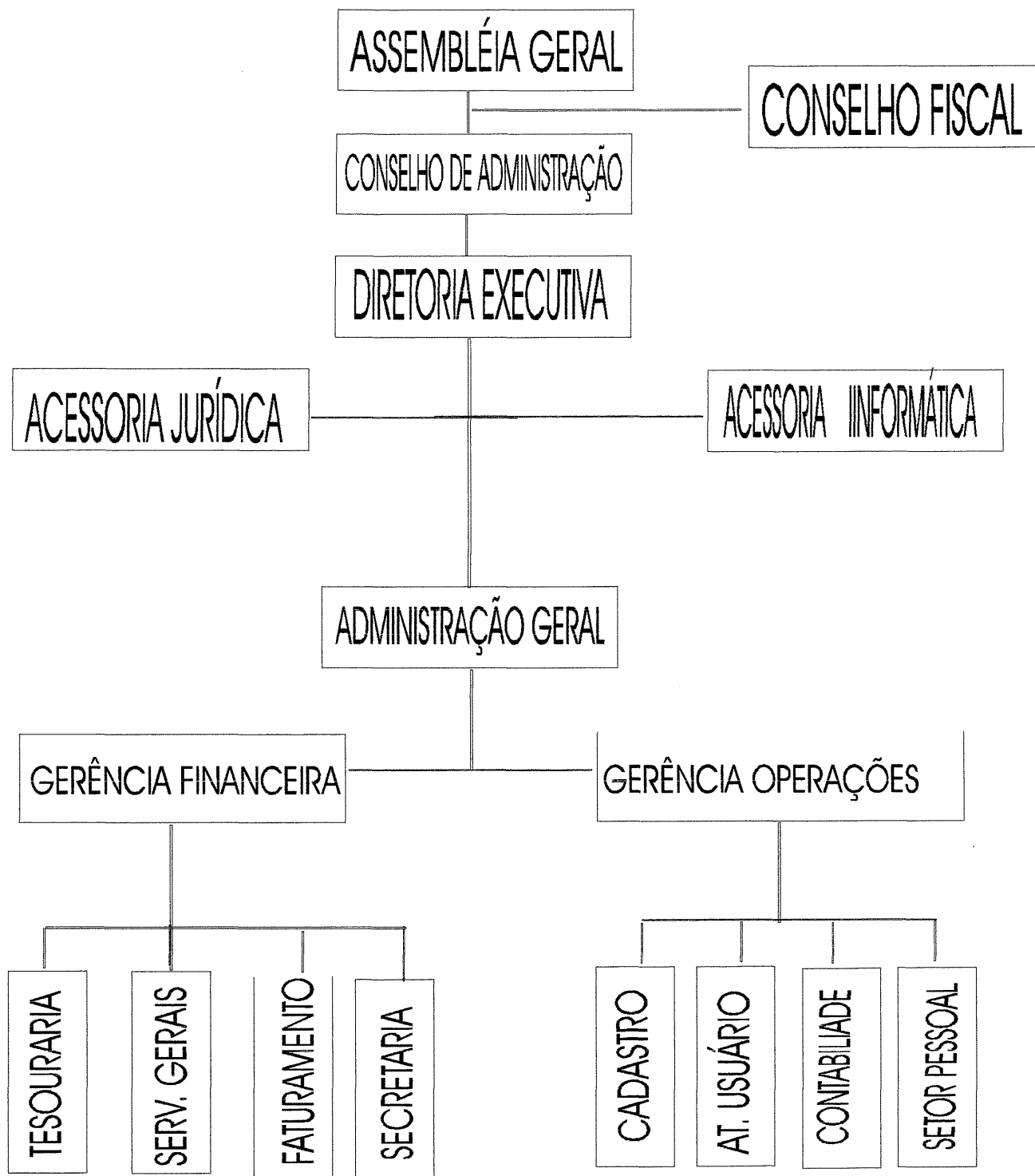
A empresa não possui departamento de Recursos Humanos. O Gerente de Operações responde pelo Setor de Pessoal auxiliado por uma assistente, sendo que este é limitado às rotinas trabalhistas. A empresa oferece a seus funcionários os seguintes benefícios: assistência médico-hospitalar (também para seus dependentes) , seguro de vida, vale-refeição, vale-transporte, adiantamento quinzenal de salário. Tais benefícios são controlados por aquele setor. O processo de recrutamento e seleção é terceirizado, havendo somente uma breve avaliação do candidato pelo chefe responsável pelo setor, para o qual aquele foi solicitado. Atualmente a empresa não conta com programa de treinamento , avaliação de desempenho, cargos e salários , ou outras atividades ligadas ao desenvolvimento organizacional.

## **1.3. Estrutura Organizacional**

A Empresa se divide em duas gerências , distribuídas em número de funcionários de acordo com a tabela abaixo:

<b>ADMINISTRATIVO -FINANCEIRA</b>		<b>OPERACIONAL</b>	
TESOURARIA	3	CADASTRO	5
SERVIÇOS GERAIS	6	ATENDIMENTO AO USUÁRIO	10
FATURAMENTO	14	CONTABILIDADE	1
SECRETARIA	4	SETOR DE PESSOAL	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

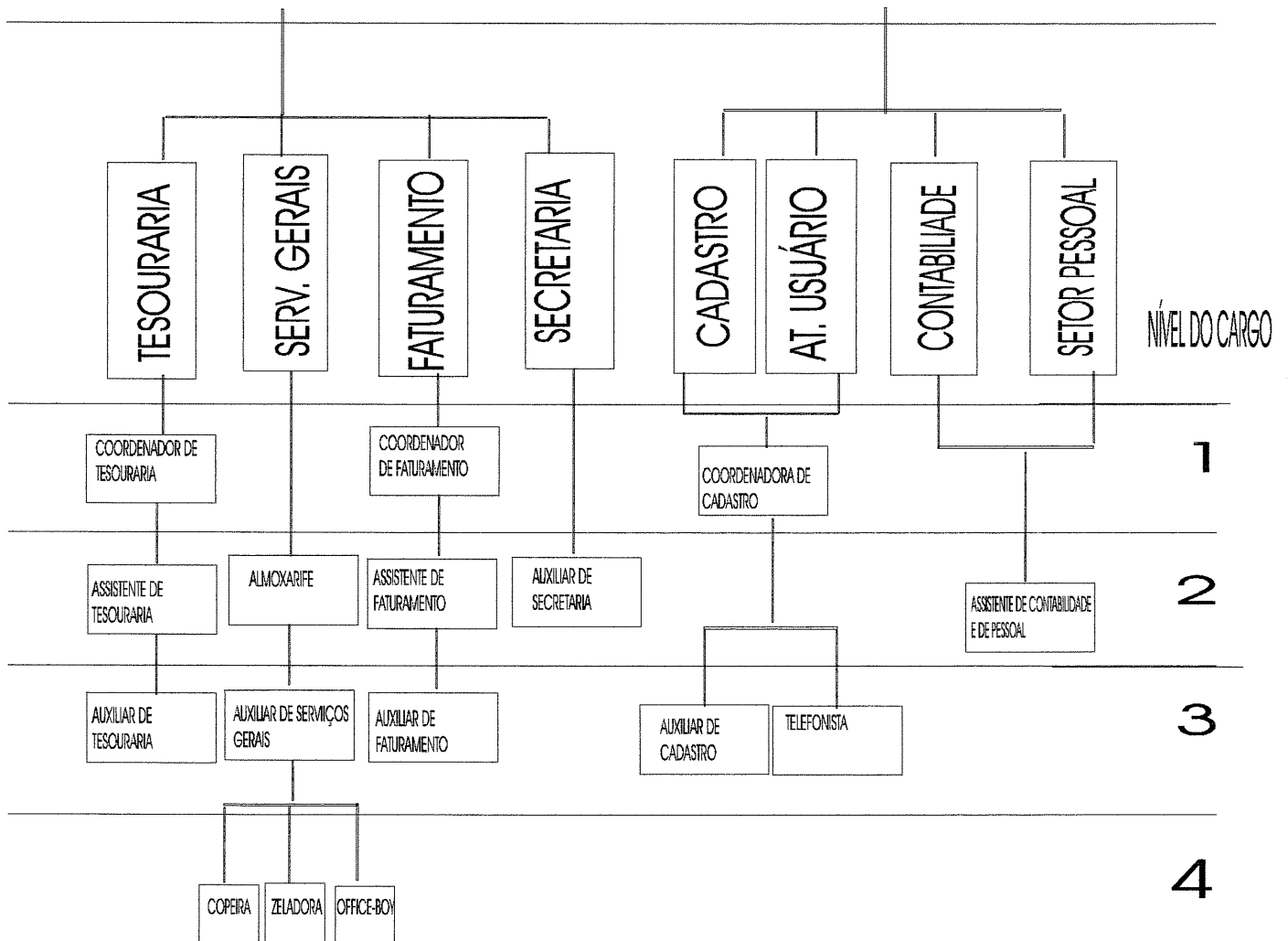
O cronograma da empresa está distribuído formalmente da seguinte maneira:



O cronograma abaixo, traz o posicionamento dos cargos de acordo com os setores a que pertencem. Dessa forma observa-se o nível do cargo dentro da hierarquia do organograma ( a partir dos setores) bem como a subordinação - a quem o ocupante do cargo se reporta e, também, a supervisão -

a quem o ocupante do cargo supervisiona, se for o caso. Principalmente, se observa as relações formais colaterais, ou seja, as comunicações laterais que o ocupante mantém com outros cargos.

## POSICIONAMENTO DOS CARGOS NOS SETORES



## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E JUSTIFICATIVA**

*A fundamentação teórica deste trabalho intercala duas vertentes: uma enfatiza o aspecto técnico ligado ao questionário de Análise e Descrição de Cargo e ao conhecimento dos processos e objetivos da empresa; a outra penetra no campo do estudo psicossocial acerca da relação indivíduo-empresa. Desta forma, se pretende focalizar a dinâmica existente na tríade “objetivos organizacionais - cargos - objetivos individuais.”*

*Chiavenatto(1981) define a Administração de Recursos Humanos, como o planejamento , organização, desenvolvimento , coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal , ao mesmo tempo em que a organização permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho. Dentro dessa perspectiva, os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Nos objetivos básicos da A R H, o autor coloca a realização de objetivos organizacionais e individuais , dentro de um conceito de eficiência e eficácia na utilização dos recursos humanos disponíveis.*

*Na identificação da organização como um sistema aberto ( entrada-processamento-saída), Chiavenatto estrutura os subsistemas da Administração de RH: suprimento de recursos humanos que inclui pesquisa de mercado de mão-de-obra, recrutamento e seleção; aplicação de recursos humanos , que inclui análise e descrição de cargos, integração ou indução , avaliação de mérito ou do desempenho, movimentação de pessoal (tanto nos sentido horizontal, vertical ou diagonal); manutenção de recursos humanos , que inclui remuneração (administração de salários) , planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros e controle de pessoal; desenvolvimento de recursos humanos, que inclui treinamento e planos de desenvolvimento de pessoal; e controle de recursos humanos que inclui banco de dados, sistemas de informações e auditoria de recursos humanos. Esse subsistemas são intimamente inter-relacionados e interdependentes e cada um estabelece-se sobre uma política que seria a forma de administrar cada um dos cinco subsistemas. A descrição e análise de cargos compõe o subsistema de Aplicação sendo sua política a seguinte : 1) determinar*

requisitos para desempenho das tarefas e atribuições de cada cargo; 2) critérios de planejamento, alocações e movimentação interna de recursos humanos - definindo oportunidades futuras dentro da organização; 3) critérios de avaliação de desempenho. Esse subsistema se apresenta como o de integração do indivíduo na empresa tanto quanto ao seu posicionamento em termos de cargo como também quanto ao seu desempenho.

Para Chiavenatto( 1981), os cargos são projetados à revelia do órgão de ARH tornando-se necessário descrevê-los inicialmente, para se conhecer o seu conteúdo e especificações. Considera a Descrição de Cargos como, fundamentalmente, um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas. Algumas distinções devem ser feitas como a distinção estabelecida por Shartle(1959), entre posição, função, ocupação e carreira. Posição é um grupo de tarefas desempenhadas por uma pessoa e cada posição equivale a um trabalhador; função é um grupo de posições similares numa organização podendo ser ocupada por mais de uma pessoa; ocupação é um grupo de funções similares, encontrada em várias organizações e carreira, cobre uma sequência de posições, funções, ou ocupações. Chiavenatto (1981) enfatiza o conceito de cargo assinalando como o conjunto de funções - conjunto de tarefas ou atribuições desempenhadas reiteradamente - com posição definida na estrutura organizacional. Nos diz ele : "Posicionar um cargo em um organograma, é definir quatro coisas: o seu nível hierárquico, a área ou departamento em onde está localizado, o seu superior hierárquico (a quem presta responsabilidade) e seus subordinados (sobre os quais exerce autoridade). Zimpeck (1981) nos traz algumas definições acerca da Descrição de cargos . E a primeira observa que: ... processo que consiste em determinar, pelo estudo e pela observação, os elementos e fatos que compõe a natureza de um cargo - é a determinação das tarefas que compreendem um cargo , junto com a análise dos requisitos exigidos de seu ocupante para desempenhá-lo à contento. Nos diz o mesmo autor que o número de informações obtidas pela análise e descrição de cargos servirá não só para a avaliação de cargos, mas, também, para várias outras finalidades importantes nas áreas de treinamento, recrutamento, segurança, etc(...) Em sua aplicação quanto à avaliação de cargos, o que se busca objetivamente é determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura ocupacional da empresa , estabelecendo a hierarquia e o equilíbrio entre todos os diferentes cargos.

A avaliação de cargos é composta da relação dos requisitos exigidos do ocupante do cargo para uma realização satisfatória das tarefas do mesmo. Os elementos que servirão para avaliar e estabelecer os requisitos são os fatores e o mesmos apresentarão graus de intensidade maior ou menor dentro de cada cargo. Ainda compõe a avaliação de cargos o comitê de avaliação cujo objetivo é a avaliação dos cargos através de instrumento lógico e consistente. Dentro das fases da Análise e Descrição de Cargos encontramos a de coleta. Esta geralmente é feita através de formulários (questionários) que se distribui aos funcionários. A chamada técnica mista, comporta também a observação direta e a coleta de dados. A análise de cargos deve ser revisada periodicamente pois sabe-se que os conteúdos dos cargos não são estáticos e mudanças devem ser registradas. Segundo Zimpeck, dentre as especificações mais tradicionais da Análise de Cargo encontram-se :a) requisitos mentais compostos de conhecimentos, aptidões específicas, treinamento, experiência, supervisão recebida, instruções recebidas/transmitidas, julgamento e iniciativa, etc.; b) requisitos físicos compostos de aptidão muscular, esforço mental, esforço visual, esforço físico, concentração, etc.; c) responsabilidades compostas dos fatores equipamentos, material, mão-de-obra, ferramentas, bem como de segurança de terceiros, liderança, propriedade, dinheiro, títulos, erros, relatórios, métodos, contatos, trabalho de terceiros, administrativa, operacionais, etc.; d) condições de trabalho composta de ambiente, riscos. Coloca-se ainda um espaço para aspectos não previstos no questionário ou que envolvam quaisquer situações extraordinárias e ainda, espaço para observações, comentários, pontos de vista que porventura queira o ocupante do cargo exprimir. Existem muitos modelos de questionários que visam a descrição de cargos; o anexo 4 deste trabalho se compõe de alguns deles, bem como no item "Desenvolvimento do trabalho" se encontra a comparação entre dois questionários, levantando pontos importantes acerca da qualidade do instrumento que se utiliza para obtenção da informação.

Na visão de alguns autores a Descrição de Cargos seria o primeiro passo rumo à implantação de um setor de Recursos Humanos. Em McCornick & Tiffin (1980) encontra-se que,

Na consideração de qualquer aspecto do campo do trabalho humano, geralmente é útil dispor de algum tipo de informação sobre as funções (ou ocupações, profissões, cargos, posições,

*etc.) em questão. Esta informação pode ser obtida através de qualquer uma das várias técnicas de análise de função, que é convencionalmente considerado como processo de obtenção de informação ocupacional(...).*

*Dentro deste contexto, o desenho do cargo comporta o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo), os métodos e processos de trabalho, as responsabilidades para com a chefia e autoridade sobre subordinados. Ele se realiza no modo de projeção dos cargos e suas combinações em unidades, departamentos e organizações. A escola clássica estabeleceu - em sua teoria da determinação da melhor de executar as tarefas de um cargo - cargos projetados segundo o modelo do fazer e não de pensar, e o treinamento, naturalmente, restringia-se à habilidades específicas para execução das tarefas. A repetição e a simplicidade foram sinônimos de produtividade. O modelo de desenho de cargos chamado humanista trouxe à tona a questão das relações humanas e focalizou-se no contexto do cargo e nas condições sobre as quais era executado. Nesse modelo o supervisor ocupa um papel de incrementador das atividades dos cargos, buscando desenvolver um grupo de trabalho coeso e de suporte, promovendo uma atmosfera amigável e cooperativa. O desenho do cargo em si mesmo não se diferencia ainda do modelo clássico. A complexidade realmente chega com o modelo de recursos humanos, onde altos níveis de desempenho passam a ser exigidos, os quais são atingidos através da utilização da capacidade de auto-direção e autocontrole. Nesse momento, superior e subordinado passam a passar a planejar objetivos conjuntamente. O funcionário passa a ocupar mais espaço - se assim podemos dizer - dentro da empresa pois as suas contribuições ganham posição importante dentro do conceito de melhor desempenho. O desenho do cargo adquire quatro aspectos: 1) variedade - das operações do trabalho e conseqüentemente das habilidades necessárias à sua execução; 2) autonomia- de programação do trabalho tanto de equipamentos quanto procedimentos por parte de seu executor; 3) identidade com a tarefa - acesso à totalidade do produto do trabalho, contrária à segmentação do trabalho (alienação nos diria o materialismo dialético); 4) retroação - feedback necessário para que o*

*executante saiba de que forma está sendo visto o seu desempenho.(Lawler & Hackman, 1974, in Chiavenatto, 1981).*

*É importante notar que nesse modelo, a separação entre fazer e pensar é bastante reduzida em relação às anteriores. E mais uma vez observa-se que a satisfação do funcionário se dá sob certas condições que devem ser avaliadas no momento em que se delineia um cargo. Não se pode isolar o aspecto humano ( como no modelo tradicional ) como se ele não fizesse parte das questões intrínsecas ao trabalho. Tampouco o humanismo, desligado dos objetivos organizacionais, em uma forma pouco associativa, obtém bons resultados. Segundo o que os autores colocam a respeito de desenho de cargo, é fácil observar que o cargo é gerado na organização a partir dos objetivos desta,o que, conseqüentemente, leva à conclusão lógica de que seu ocupante deve participar dos processos pelos quais os objetivos são estruturados.*

*Ao se considerar a organização enquanto um sistema, com certos objetivos e metas, os exames das atividades realizadas levam à identificação das funções que necessitam ser desempenhadas para que as metas sejam atingidas. Dessa maneira fica clara a posição destes autores no sentido de que toda a função é criada para atender as atividades que são consideradas necessárias ou desejáveis para atingir os objetivos da organização específica. Dizem eles:*

*(...)em grande parte,uma função deriva sua razão de ser e suas principais características do papel que representa nos objetivos organizacionais.*

*Quando estes autores conceituaram o objetivos e atividades de uma organização, não deixaram de marcar o aspecto dinâmico que envolve estes conceitos pois os mesmos influenciam as mudanças pelas quais passam as funções. Zajdsznajder (1984) entende por objetivos organizacionais as especificações concretas das finalidades da empresa que assinalam o caráter específico da organização. O exame dos objetivos organizacionais assenta-se principalmente na verificação de onde estão concentrados os recursos da organização . Segundo o mesmo autor, os processos são basicamente a materialização das finalidades e objetivos organizacionais .*

Quando buscamos dados que nos possibilitem analisar o comportamento dos indivíduos em relação às organizações, torna-se surpreendente a quantidade de afirmações que foram feitas acerca desse assunto. A propósito da socialização organizacional, Chiavenatto (1981) delinea essa interação entre um sistema social e os novos membros que nele ingressam “como um conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende um sistema de valores e, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual ingressa”. Cinco são os pontos que o autor levanta:

1. os objetivos básicos da organização;
2. os meios preferidos através dos quais os objetivos são alcançados;
3. as responsabilidades de cada membro nos papéis que lhe estão sendo dados na organização;
4. os padrões de comportamento requeridos para o desempenho eficaz do papel; e
5. um conjunto de regras que asseguram a manutenção da identidade e integridade da organização.

Este autor nos dá uma amostra da amplitude dos conhecimentos adquiridos sobre o tema. Nos diz ele que inicialmente objetivos individuais e organizacionais coincidem, mas o distanciamento entre eles é gradativo à medida em que a empresa se desenvolve. Argyris (1975, in Chiavenatto, 1981) fala dos sentimentos gerados por este distanciamento, estabelecendo o conflito como centro da relação empresa-funcionário. Diz que o formalismo e a rigidez de posições ocupadas pelos funcionários no desempenho de suas funções traz a frustração, a apatia e o desinteresse. A questão da reciprocidade entre objetivos individuais e organizacionais é trazida, na concepção dinâmica de Barnard (1971, op. cit.) ao nível de sobrevivência dentro do sistema quando traçada na distinção entre eficácia - atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação (do funcionário) - e eficiência - satisfazer suas necessidades pessoais mediante sua participação. Se nos concentrarmos nas teorias relativas à motivação dos indivíduos, observaremos que Maslow (1943, op.

cit.) coloca na parte superior de sua pirâmide as necessidades de auto-realização - secundárias- e nos mostra , em certo sentido, aquilo Argyris delineou. Maslow diz : “... as necessidades mais elevadas não somente surgem à medida em que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam sobre elas “. Herzberg ( 1959, op. cit.) anuncia os fatores motivadores- satisfacientes- colocando entre eles o estabelecimento de objetivos e a avaliação relacionada com eles. Tanto para esse autor como em Argyris, o desafio representado na ampliação dos objetivos do cargo são fatores fundamentais no desenvolvimento da motivação, fatores estes que podem ser gerados a partir da aprendizagem do indivíduo e, naturalmente, do seu conhecimento acerca dos objetivos e processos da empresa. Não se pode pensar em delegação, enriquecimento das tarefas, ampliação do cargo , se o seu ocupante estiver alienado dos objetivos organizacionais. Este conhecimento favorecerá que perceba seu cargo de maneira mais objetiva e como um instrumento de eficiência e eficácia. Evidentemente , nesse processo de aprendizagem o conflito de que nos fala Argyris se reduz gradativamente assim como o distanciamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Sem dúvida, esses autores colocam uma relação bastante íntima entre cargo e objetivos dentro de uma perspectiva psicológica e social.

É preciso lembrar que pertencer à uma organização é fundamental ao indivíduo e na compreensão de Festinger (1957, op. cit.), uma das consequências do conflito aí gerável - dissonância cognitiva - seria a total negação por, parte do indivíduo, de suas crenças e opiniões , assujeitando-se à situações que sabe serem insatisfatórias. Essa colocação é bastante interessante à medida em que se questiona porque alguns indivíduos mantêm-se apáticos frente a não correlação entre objetivos pessoais e organizacionais. Aprofundando o tema encontramos as palavras de Freud , em seu livro “O Futuro de uma Ilusão” (1927) , a respeito da civilização e classes sociais quando fala das classes subprivilegiadas, privadas das riquezas ( materiais e/ou psicológicas) geradas pela sociedade : “Se, porém, uma cultura não foi além do ponto em que a satisfação de uma parte de seus participantes depende da opressão da outra parte - e este é o caso em todas as culturas atuais - é compreensível que as pessoas assim oprimidas, desenvolvam uma intensa hostilidade ( consciente ou não ) para com uma cultura cuja existência elas tornam possível pelo seu trabalho , mas de cuja riqueza não possuem mais do que uma cota mínima.”

*Na medida em que objetivos organizacionais e individuais estão profundamente ligados, sabe-se que o desenvolvimento de ambos depende de cooperação mútua. Até que ponto o funcionário tem clara percepção deste fato ou se mantém, como nos diz Maslow, restrito somente à suas necessidades primárias na empresa. A organização, como elemento primordial da civilização, deve estar aberta a esse questionamento. Em seu papel, na vida dos indivíduos, deverá favorecer o desenvolvimento tanto do indivíduo (em suas necessidades secundárias que ali possam se expressar) quanto dos objetivos organizacionais, pois, como vimos, estes não devem ser rígidos no sentido de restringir a dinâmica relação aqui discutida. Celinski (1995) nos diz: "O poder de disciplinar a própria maneira de trabalhar, de estabelecer metas e padrões, parece ser a mais importante - e a mais mal aplicada - chave da elevação constante da produtividade humana." Este autor coloca ainda que "quando os objetivos da organização são ativamente compartilhados por todos os funcionários, ocorre uma integração de objetivos e um elevado grau de realização recíproca."*

*De que forma o indivíduo pode participar mais ativamente dos processos de sua organização se não for levado a conhecê-los em sua essência, ampliando sua visão da empresa como um todo? É preciso identificar nas afirmações acima um ponto central: organizações, cargos e indivíduos são indissociáveis. Em suas relações recíprocas os cargos são o eixo a partir do qual interagem objetivos organizacionais e individuais. A fundação de um setor de Rh deverá, sem dúvida, passar por este caminho pois, para se obter o desenvolvimento organizacional é preciso, antes de mais nada, saber o que este desenvolvimento significa. No levantamento das dificuldades que a Administração de Recursos Humanos pode se defrontar, Chiavenatto nos diz:*

*A ARH trabalha em ambientes e condições que não determinou e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno. Daí estar geralmente destinada à acomodação, adaptação e transigência. Somente com uma clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, o executivo*

*de RH poderá conseguir - se é que consegue  
- razoável poder de controle sobre os destinos  
da organização.*

### **3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

O trabalho foi iniciado partindo-se da compreensão teórica da *Análise e Descrição de Cargos*. Após esta etapa preliminar, realizou-se a revisão de questionários de *Análise e Descrição de Cargos* disponíveis, comparando-os junto à literatura. Dessa forma buscou-se um questionário mais completo do ponto de vista "tradicional" (coleta de dados para descrição de cargo). Caracterizando-se com um segundo momento do trabalho, realizou-se o estudo da estrutura organizacional em seus objetivos e processos através da leitura do Estatuto da Empresa e de material histórico disponível, bem como pela observação sistemática dos setores a serem pesquisados. Esta última ação teve duração aproximada de 4 semanas e, algumas vezes, se assemelhou a um pequeno estágio em alguns setores. Depois de obtidas as informações necessárias, confeccionou-se o instrumento fruto da reunião de todas as informações obtidas através das estratégias acima. Finalizando o trabalho junto à empresa, realizou-se a coleta de dados pela aplicação do instrumento. Pretendia-se, ainda, a utilização de entrevista com os respondentes para maior esclarecimento das informações obtidas, passando-se assim para a técnica mista (bastante interessante para a própria avaliação do instrumento). Infelizmente não houve essa possibilidade enfocando-se portanto, as informações obtidas com o instrumento em si mesmo. A seguir destacamos os pontos mais relevantes no desenvolvimento do trabalho.

#### **3.1. Desenvolvimento do Instrumento**

Partindo da necessidade de ampliação de informações obtidas em *Análise e Descrição de Cargos*, e entendendo que esta é básica para as atividades de recursos Humanos (Chiavenato . 1986, pág.172), realizou-se inicialmente a análise do instrumento a ser utilizado. Dois aspectos foram levados em consideração, quais sejam : o aspecto tradicional buscando um questionário mais completo quanto aos dados necessários à um futuro plano de cargos e salários, e o aspecto original (foco da presente monografia) que enfatizou a obtenção de dados com respeito à participação dos funcionários no conhecimento

dos processos e objetivos organizacionais em relação à descrição dos cargos que ocupam.

Quanto ao primeiro aspecto fez-se a comparação de questionários empregados aplicados em outras empresas com a literatura ( anexo 2, 3, 4 ) . Escolheu-se dois dentre eles, sendo um o exemplo de questionário insuficiente (**questionário 1**) e o outro (**questionário 2, anexo 1**) que, mediante algumas alterações, serviu ao propósito tradicional de coleta de dados. O questionário 1 e o questionário final estão apresentados logo após as observações a e b .

**a) observações sobre o questionário 1:**

- ausência de instruções para preenchimento do questionário , as quais facilitam a compreensão dos objetivos , além de esclarecer dúvidas com relação aos itens

- a “descrição sumária” do cargo é função do analista em conjunto com a chefia (Zimpeck, 1981, pág. 54) : “o empregado pouco ou nada pode esclarecer sobre o sumário de seu cargo”.

- para o item “descrição do cargo” o instrumento não esclarece suficientemente o tipo de resposta requerida, a que deve incluir, por exemplo, a ordem de descrição por importância, os métodos utilizados, etc. (Zimpeck, 1981, pág. 54-55).

- a segunda folha intitulada “análise e especificações” não se apresenta adequada aos seus objetivos uma vez que análise é responsabilidade do analista.

- Quanto às especificações, as “questões” não estão formuladas de modo à obter do funcionários dados objetivos que possibilitem ao analista elaborar um julgamento. Como exemplo, o item “Instrução Essencial Necessária” que favorece o

*juízo subjetivo do funcionário, não discrimina entre instrução geral especializada, tampouco coleta dado objetivo de que necessita o analista.*

## QUESTIONÁRIO 1

### Questionário para Descrição de Cargo

Data : \_\_\_\_\_

Título do Cargo: \_\_\_\_\_

Localização: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

#### **DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

---

---

---

---

---

---

---

#### **DESCRIÇÃO DO CARGO:**

---

---

---

---

---

---

---

---

ANÁLISE E ESPECIFICAÇÕES

REQUISITOS MENTAIS:

a. Instrução Essencial Necessária: \_\_\_\_\_

b. Experiência Anterior: \_\_\_\_\_

c. Iniciativa Necessária: \_\_\_\_\_

d. Aptidões necessárias (personalidade, caráter, escrita, etc): \_\_\_\_\_

---

---

---

## REQUISITOS FÍSICOS

a. Esforço físico necessário: \_\_\_\_\_

b. Concentração necessária: \_\_\_\_\_

## RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

- a. Supervisão de pessoal ( )
- b. Materiais e equipamentos ( )
- c. Métodos e processos ( )
- d. Dinheiro, títulos ou documentos ( )
- e. Informações confidenciais ( )
- f. Segurança de terceiros ( )

## CONDIÇÕES DE TRABALHO

a. Ambiente de trabalho \_\_\_\_\_



*DESCRIÇÃO DE CARGO MENSALISTA*

*NOME:*.....

*CARGO ATUAL:*.....

*SEÇÃO:*.....

*GERÊNCIA:*.....

*NOME DO SUPERIOR IMEDIATO:*.....

*CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO:*.....

.....

*ANTES DE PREENCHER ESTE QUESTIONÁRIO, LEIA-O COM ATENÇÃO. EVITE DEIXAR DE RESPONDER ÀS PERGUNTAS ABAIXO.*

*1. DESCRIÇÃO DO CARGO*

*1.1. Descrição detalhada das tarefas:*

*\* Relacione separadamente, com frases concisas, cada tarefa desenvolvida no seu trabalho, bem como os intervalos em que as executa (diários, semanais, mensais e irregulares).*

*\* Ordene as tarefas em ordem de importância.*

*\* Use a fórmula O QUE FAZ, COMO FAZ, PARA QUE FAZ no desenvolvimento da explanação de cada uma das tarefas. (Para que faz significa que você deve associar cada tarefa aos objetivos e metas da sua Empresa).*

.....

.....

A large rectangular box containing 20 horizontal dashed lines, intended for handwriting practice. The lines are evenly spaced and run across the width of the box.

## *2 Materiais e Equipamentos*

*2.1 - Quais os equipamentos, máquinas e ferramentas que estão sob sua responsabilidade e qual a probabilidade de ocorrência de danos e prejuízos, independente de sua vontade?*

---

---

---

---

---

---

---

*- Valor médio do prejuízo*

- Até 01 salário mínimo*
- Até 04 salários mínimos*
- Até 15 salários mínimos*
- Até 50 salários mínimos*
- Acima de 50 salários mínimos*

*2.2 Que tipo de fichas e formulários você utiliza e por qual período de tempo?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## FATORES PARA ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

### 1. Requisitos mentais

#### 1.1 Instrução

a) Assinale a escolaridade mínima que julga necessária para a perfeita execução das tarefas indicadas, independente daquela que você possua:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1º grau - 1ª a 4ª série                        | <input type="checkbox"/> completo   |
| <input type="checkbox"/> 1º grau - 5ª a 8ª série                        | <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> 2º grau - nível médio (técnico ou equivalente) |                                     |
| <input type="checkbox"/> nível superior ( universitário )               |                                     |

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) No caso de 2º grau ou universitário, indique qual a modalidade (ex.: técnico em contabilidade, engenharia, economia, etc.) Por quê ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 1.2 - Especialização

a) *Independente da escolaridade acima, existem outros cursos de especialização necessários ao exercício das tarefas de seu cargo?*

(    ) *Sim*

(    ) *Não*

*Quais ?*

*Duração*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

b) *Você acredita que o conhecimento sobre a estrutura organizacional da sua Empresa é importante para o bom andamento do seu trabalho?*

(    ) *Sim*

(    ) *Não*

*Justifique e exemplifique:*

---

---

---

---

---

---

---

## 1.3 Experiência

a) *Considerando o grau de instrução apontado no item anterior,*

*qual o tempo mínimo necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar satisfatoriamente as tarefas do cargo? Não considere a sua experiência, mas a que julga necessária à execução das tarefas.*

----- meses ----- anos

*Justifique:*-----

-----

-----

-----

*b) A experiência pode ser adquirida no exercício de outros cargos dentro da sua Empresa?*

*Sím*

*Não*

*Quais?*

1.-----

2.-----

*c) A experiência pode ser adquirida dentro das empresas pertencentes ao mesmo grupo?*

*Sím*

*Não*

*Justifique:*-----

-----

-----

-----

#### *1.4 Complexidade e Iniciativa*

a) *Com que frequência ocorrem casos extra-rotineiros no seu trabalho?*

*Constantemente*       *Raramente*       *Nunca*

*Exemplifique situações:* \_\_\_\_\_

b) *Leva esses casos ao superior imediato para solução?*

c) *Como o seu superior imediato controla o seu trabalho?*

- Orientação minuciosa , acompanhamento direto*
- Orientação detalhada, acompanhamento de parte do tempo*
- Orientação geral, acompanhamento indireto*
- Superior fixa diretrizes gerais, autonomia delegada*
- Orientação esquemática e esporádica*
- Autonomia para modificar processos*

c.1) *Qual a frequência das verificações?*

\_\_\_\_\_vezes por\_\_\_\_\_.

*c.2) Dê exemplos de situações:*

---

---

---

---

*d) Entre as várias tarefas de seu cargo, qual a de mais difícil execução? Por quê?*

---

---

---

---

*e) Qual a tarefa que requer maior grau de iniciativa, e que tipo de repercussão pode ocorrer sobre as tomadas de decisão em tal tarefa? Explique.*

---

---

---

---

---

## *2. Responsabilidades*

### *2.1. Responsabilidades por Bens (Dinheiro e/ou Títulos)*

*No desempenho do cargo você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis, ou aprova a liberação de tais valores ?*

*Especificar e indicar o valor máximo, de uma só vez, sob sua responsabilidade.*

---

---

---

---

*2.2) Responsabilidade por Dados Confidenciais.*

*a) O desempenho do cargo implica a manipulação de dados ou informações confidenciais? Que tipo de informações?*

---

---

---

---

*b) Quais as consequências que sua divulgação inadvertida poderia causar para a Empresa?*

---

---

---

---

*2.3 Efeito de Erros*

a) *Na execução do trabalho há possibilidade de ocorrerem enganos? ( a pergunta se refere somente às possibilidades de ocorrência de engano, mesmo que você não o tenha cometido).*

(    ) *Sim*

(    ) *Não*

b) *Descreva, resumidamente, os enganos possíveis e suas consequências. Exemplificar indicando se por: retrabalho, despesas extras, etc.*

---

---

---

---

c) *Seu trabalho é conferido por outro funcionário?*

(    ) *Sim*

(    ) *Não*

d) *Quais as possibilidades desses enganos serem interceptados por conferência ou por outros meios?*

---

---

---

---

e) *Quais as consequências que podem acarretar os possíveis enganos no seu trabalho sobre o relacionamento da sua Empresa com as outras componentes do Grupo? Descreva detalhadamente.*

---

---

---

**2.4 Supervisão Exercida**

a) *É de sua responsabilidade a supervisão direta de outros empregados?*

( ) *Sim*                      ( ) *Não*

b) *Caso afirmativo, informar quais os cargos ocupados por esses empregados.*

<i>Cargo dos Supervisionados</i>	<i>Número de Ocupantes</i>
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

c) *Qual a porcentagem de tempo de trabalho gasto com tarefas típicas de supervisão?*

-----%

d) *É de sua responsabilidade a supervisão indireta, através de seus subordinados diretos, do trabalho de outros empregados?*

( ) *Sim*                      ( ) *Não*

*Caso afirmativo, informar:*

<i>Cargo do Empregados</i>	<i>Número de Ocupantes</i>
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

**2.5) Responsabilidade por Contatos**

**\* Externos**

*Para a execução do trabalho o cargo exige contatos externos com pessoas de outras empresas, repartições públicas, clientes, fornecedores ou as componentes do Grupo?*

( ) Sim ( ) Não

*Em caso afirmativo informar, resumidamente, no que consistem esses contatos sob os seguintes aspectos:*

*a) Assuntos tratados:*

-----  
-----  
-----  
-----

*b) Qual a função e / ou cargo das pessoas contatadas?*

-----  
-----  
-----

*c) Com que frequência esses contatos são realizados:*

----- vezes por -----

*d) Como são tratados:*

- por telefone \_\_\_\_\_% realizados no meu local de trabalho

- por carta \_\_\_\_\_% realizados fora do meu local de trabalho

Outros: \_\_\_\_\_

e) Nos assuntos ligados ao Grupo você acredita ser importante o conhecimento da estrutura funcional? Por quê?

\* Internos

Para execução do trabalho o cargo exige contatos internos com empregados de outros setores?

( ) Sim ( ) Não

Em caso afirmativo informar, resumidamente no que consistem esses contatos sob os seguintes aspectos:

a) Assuntos tratados:

b) Qual o cargo dos empregados contatados:

c) *Com que frequência esses contatos são realizados?*

-----vezes por -----

d) *Como são tratados:*

- *pessoalmente* -----%

- *por telefone* -----%

- *por escrito* -----%

## 2.6 *Objetivos e Metas*

a) *O que você sabe sobre cooperativismo? O cooperativismo da sua Empresa é diferente dos outros? Por quê?*

---

---

---

---

---

b) *O que você sabe sobre o atual Sistema da sua Empresa?*

---

---

---

---

---

c) *Você conhece os objetivos da sua Empresa ? Quais são eles?*

---

---

---

---

---

### **3. REQUISITOS FÍSICOS**

#### **3.1. Esforço Mental**

a) *Na execução das tarefas de seu cargo, que tipo de esforço mental é exigido? (ex.: analisar contas, efetuar cálculos, interpretar desenhos, etc.)*

*Especifique:* \_\_\_\_\_

---

---

---

---

#### **3.2. Esforço Visual**

a) *Que tipo de esforço visual é dispensado no desempenho das tarefas descritas?*

- Não exige concentração*
- Alguma concentração com relaxamento prolongado*
- Concentração prolongada com relaxamento prolongado*
- Concentração prolongada com curtos períodos de relaxamento*

b) Em quais tarefas se verifica o esforço visual assinalado acima?

---

---

---

---

---

#### 4. CONDIÇÕES DE TRABALHO

a) Indique se no local onde são executadas as tarefas, existe a presença de elementos que afetam o seu bem-estar. Assinale se a intensidade é:

P = pequena M= média G= grande

___ ruído	___ poeira
___ gases	___ calor
___ frio	___ graxa
___ odores irritantes	___ intempérie
___ umidade	

Outros: \_\_\_\_\_

---

---

b) Qual o tempo em horas a que você está sujeito a essas condições, no desenvolvimento do seu trabalho? \_\_\_\_\_ horas.



### **c) observações sobre a parte selecionada**

O questionário, no que diz respeito ao objeto imediato da pesquisa, foi confeccionado de acordo com o material obtido junto à empresa, construindo-se o item 2.6. do questionário. Deve-se informar que tal material, mesmo integrante do acervo da empresa, não se encontrava exposto ou acessível. Muitos funcionários não sabiam de sua existência. Para obtê-lo foi necessário procurar através de funcionários mais antigos. A seguir colocamos as informações utilizadas bem como essa parte selecionada do questionário. A parte do sumário referente à análise de resultados será baseada nas definições abaixo.

### **1) Definição de Cooperativismo**

*LEI Número 5.764 de 16 de dezembro de 1971(Lei que regulamenta o Cooperativismo)*

#### **CAPÍTULO 2 DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS**

*Art. 3 - Celebram contrato de sociedade cooperativa as **pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.***

*A partir da definição acima, isolamos as palavras fundamentais para a conceituação de cooperativismo, importantes para se poder analisar e mensurar as respostas obtidas através do questionário. São elas:*

- **contribuição de bens e serviços**
- **atividade econômica**
- **proveito comum**
- **sem objetivo de lucro**

A questão que levanta o ponto sobre o cooperativismo da empresa específica busca determinar se efetivamente o funcionário a localiza enquanto cooperativa, dentro desse conceito fundamental apresentado acima, ou se lhe escapa a dimensão fundamental de sua empresa no que ao seu sentido original .

## **2) Definição de Sistema**

### **- Definições do dicionário Aurélio**

- 1) *“Conjunto de elementos materiais ou idéias, entre as quais se possa definir alguma relação”.*
- 2) *“Disposição das partes ou elementos de um todo, coordenadas entre si, que funcionam como estrutura organizada”.*
- 3) *“Reunião de elementos naturais da mesma espécie, que constituem um conjunto intimamente relacionado.”*
- 4) *“Conjunto de instituições políticas e/ou sociais e dos métodos por elas adotadas, encarados que do ponto de vista teórico, quer do ponto de vista prático”.*
- 5) *“Conjunto coordenado de meios de ação ou idéias tendentes a um resultado - Planos e Metas”.*

Atingimos assim noções importantes que envolvem o conceito de sistema: *Conjunto de elementos relacionados de maneira organizada.*

### **- Definições desenvolvidas pela própria Empresa**

***“Conjunto de cooperativas distribuídas em todo o território nacional . Cada uma tem sua autonomia administrativa, porém , através do cooperativismo, estas se integram com a finalidade de oferecer o melhor produto.”***

**“Conjunto de cooperativas** *perfeitamente relacionadas*, que formam uma estrutura organizada e buscam **objetivos comuns** através de planos e metas.”

A partir da definição acima , isolamos as palavras fundamentais para a definição do SISTEMA DA EMPRESA. São elas:

- **Conjunto de cooperativas**
- **Objetivos Comuns/ Integração para resultado melhor**
- **Autonomia**

### **3)Definição dos objetivos da Empresa Específica (do livro**

Esta definição foi retirada do ESTATUTO DA EMPRESA situada no Capítulo II - Objetivos.

Art. 2 - **Integração, orientação/regulamentação e coordenação** das atividades das cooperativas...

Art. 4 - Estimular e orientar a **implantação** de novas cooperativas (singulares)...

Examinando os dois artigos específicos do estatuto observa-se o fundamento básico da definição de objetivos: da empresa o qual se direciona ao sistema como um todo, colocando-a numa posição importante em relação às cooperativas singulares que formam a estrutura.

- **Integração**
- **Regulamentação**
- **Coordenação**
- **Implantação**

**SELEÇÃO DE PARTE ESPECÍFICA DO QUESTIONÁRIO PARA  
AVALIAÇÃO DAS QUESTÕES DIRETAMENTE LIGADAS AO  
OBJETIVO DO PROJETO.**

***2.6 Objetivos e Metas***

*a) O que você sabe sobre cooperativismo? O cooperativismo da sua Empresa é diferente dos outros? Por quê?*

---

---

---

---

---

*b) O que você sabe sobre o atual Sistema da sua Empresa?*

---

---

---

---

---

*c) Você conhece os objetivos da sua Empresa ? Quais são eles?*

---

---

---

---

---

### **3.2. Coleta de Dados**

*Os questionários foram entregues por setor, momento no qual explicou-se o objetivo de sua aplicação. Enfatizou-se o sentido da “não avaliação” do funcionário e sim o da estruturação dos cargos . Junto ao questionário foi anexado folheto explicativo, o qual reproduzimos abaixo:*

#### **QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS**

##### **INSTRUÇÕES**

- O objetivo do presente trabalho é a descrição dos cargos e sua respectiva análise. Ele não se refere, portanto, à avaliação de seu desempenho como funcionário, mas à **ENUMERAÇÃO DAS TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES QUE COMPÕE SEU CARGO**. Para isso, será preciso conhecer o que você faz, os conhecimentos necessários que precisa ter, a experiência, o esforço que deve fazer e suas responsabilidades.
- A fim de que se possa obter resultados fidedignos e, dessa forma , uma análise correta da área, é preciso que você preencha corretamente os dados, concentrando-se nas questões.
- Você terá 05 dias úteis para o preenchimento do questionário, portanto procure fazê-lo nos momentos em que estiver descansado e tranquilo. Você deve respondê-lo durante o período em que se encontra na empresa, pois este é um trabalho a ela destinado. Não é necessário levá-lo para casa.
- Antecipadamente agradecemos a sua colaboração.

*Vale notar que cerca de 70% dos funcionários entregaram o questionário na data marcada ,sendo que cerca de 10% apresentou certa*

*dificuldade no preenchimento, recebendo auxílio necessário sem descaracterizar a individualidade de resposta. Observou-se, quanto à movimentação dos funcionários para obtenção de respostas , que a parte referente aos objetivos ( í tem 2.6 ) gerou consultas aos funcionários mais antigos , busca de material e diálogo entre funcionários e chefias. Alguns funcionários realizaram, em menor profundidade, o percurso feito durante a pesquisa de dados para confecção desta parte do questionário. Na parte seguinte está a análise de algumas questões referentes a esse aspecto.*

#### **4. Análise e Propostas Sobre os Resultados Obtidos**

A partir dos conceitos apresentados na parte Desenvolvimento do Instrumento (3.1 item b) estabeleceu-se a apuração das respostas dadas pelos funcionários ao item 6.2 do questionário. Os quadros mostram os índices (porcentagem) obtidos em cada resposta. Cada resposta possui uma divisão de idéias principais ( como já foi apresentado ) , sendo cada uma destas equivalente a um valor percentual de modo que a resposta completa atinge o valor de 100 %.

##### **a) Conceito de Cooperativismo**

ATIVIDADE ECONÔMICA	19%
NÃO VISA LUCROS	31%
PROVEITO COMUM	<b>26%</b>
CONTRIBUIÇÃO COMUM	<b>48%</b>

##### **b) Conceito de Sistema**

CONJUNTO DE COOPERATIVAS	36%
AUTONOMIA DAS SINGULARES	17%
INTEGRAÇÃO PARA MELHOR RESULTADO	48%
FORMAÇÃO: SINGULARES FEDERAÇÕES CONFEDERAÇÕES	10%

### **c) Conceito de Objetivos**

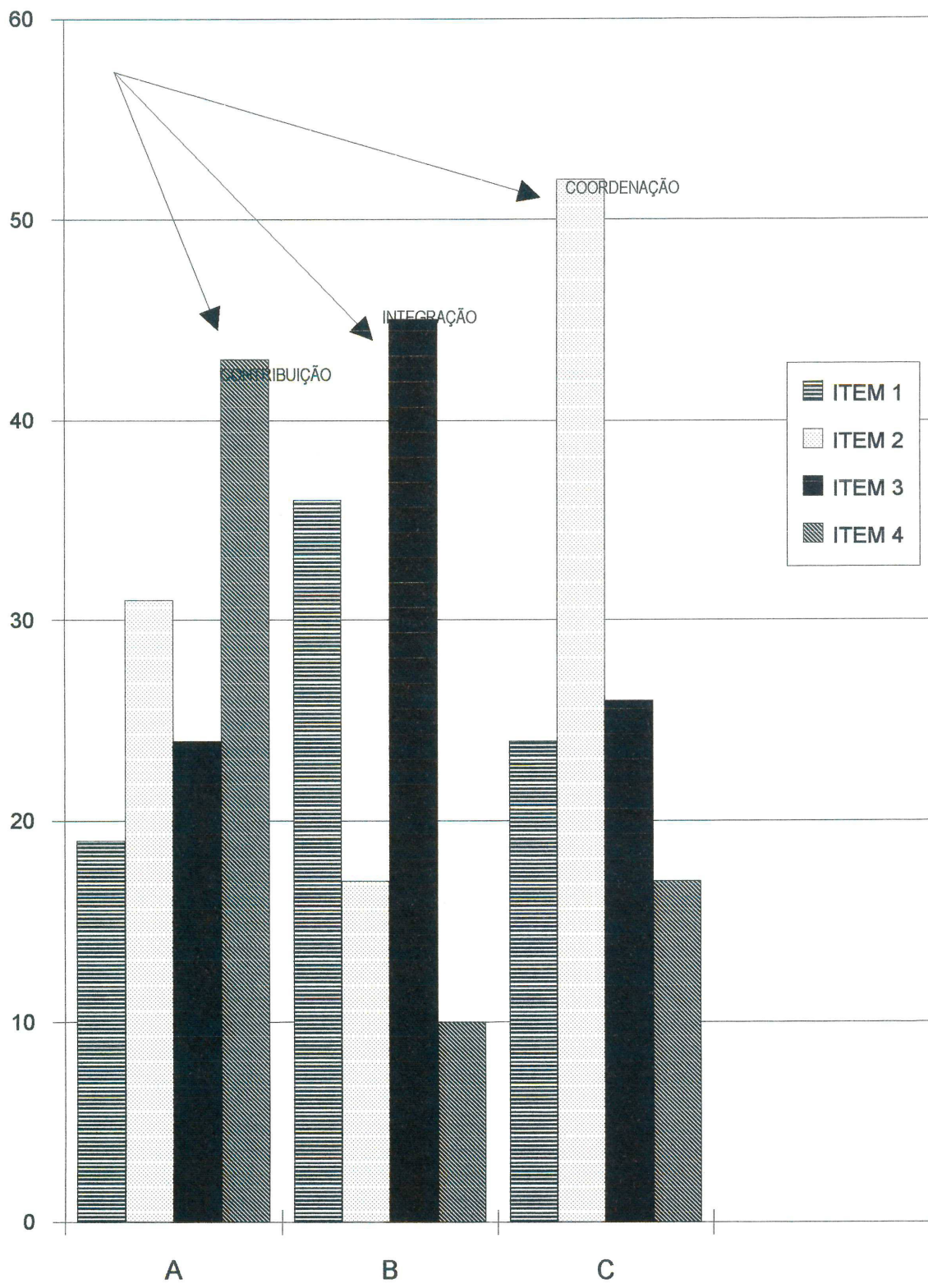
INTEGRAÇÃO DAS SINGULARES	19%
COORDENAÇÃO DAS SINGULARES	52%
REGULAMENTAÇÃO	26%
IMPLANTAÇÃO DE NOVAS SINGULARES	17%

*Analisando os dados obtidos pode-se perceber quais são as idéias predominantes que os funcionários apresentaram em relação à Empresa. Segundo eles, esta se caracteriza pela contribuição comum entre os seus cooperados (43 %); pela noção de sistema enquanto mecanismo de integração entre as singulares (45 %) e que tem como seu objetivo principal, a coordenação das singulares (52 %).*

Apresentamos os dados obtidos, na tabela e gráfico abaixo, compostos da porcentagem total de respostas por itens/questão.

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>	19	36	24
<b>2</b>	31	17	52
<b>3</b>	24	45	26
<b>4</b>	43	10	17

PORCENTAGEM DE RESPOSTAS POR ITENS/QUESTÃO



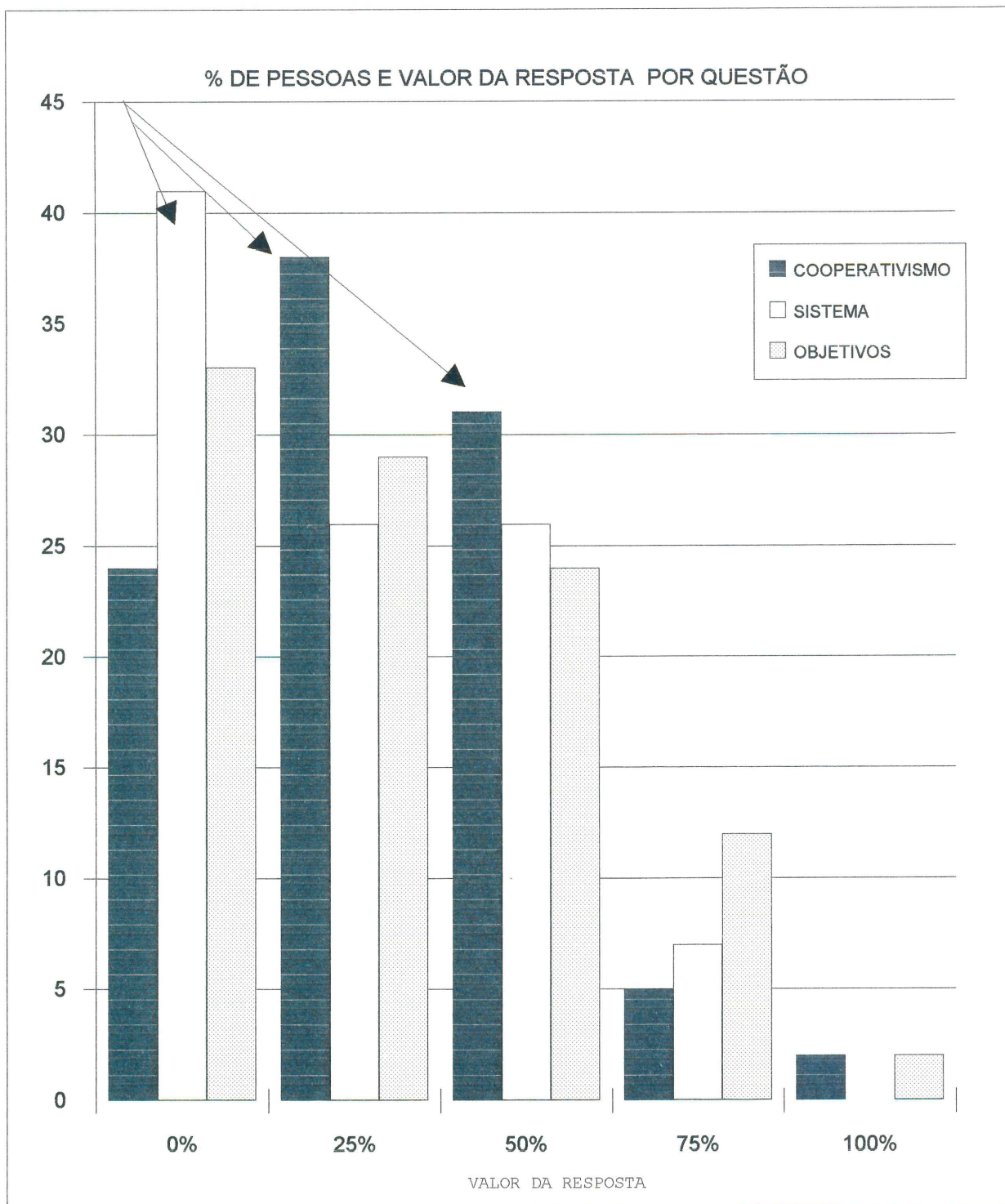
A partir dos dados obtidos *construiu-se a seguinte escala para medir o grau de conhecimento dos funcionários acerca das questões propostas. Tendo em vista a necessidade de mensuração do conhecimento apresentado e observando que cada um dos quatro conceitos envolvidos em cada definição representaria 25% ( vinte e cinco por cento ) de acerto na resposta estabeleceram-se os seguintes graus:*

- 0 % a 25 % = conhecimento insuficiente*
- 50% = conhecimento suficiente*
- 75% a 100 % = bom conhecimento*

*Analisando os resultados em relação à percentagem obtida na resposta de cada questão observou-se que em sua maioria os índices alcançados foram de conhecimento insuficiente. A tabela abaixo explicita bem esse resultado:*

<b>PORCENTAGEM</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>0%</b>	24	41	33
<b>25%</b>	38	26	29
<b>50%</b>	31	26	24
<b>75%</b>	5	7	12
<b>100%</b>	2	0	2

*Em seguida o gráfico aponta as questões e seus índices mais elevados.*



*Realizou-se o cruzamento de dados buscando avaliar qual a relação existente entre o nível do cargo - este entendido como requisitos mentais exigidos para o exercício da função bem como o grau de responsabilidade inerente ao cargo, e o conhecimento acerca dos objetivos e processos da Empresa. Na tabela anterior relativa à divisão por nível de cargo, o cargo de coordenador de setor é classificado como nível 1, o cargo de assistente e correlatos como nível 2, o cargo de auxiliar e correlatos como nível 3 e, finalmente, o nível 4 se compõe dos cargos de zeladora, copeira e office-boy. O que se pode observar, em relação às médias obtidas, é que:*

*- o desempenho obtido pelo nível 1 é menor que o apresentado pelo nível 2. Quanto ao cargo de coordenador de tesouraria cabe informar que seu ocupante já havia sido transferido para outra singular no momento em que devolveu seu questionário o que, de certa forma, pode ter influenciado seu desempenho em respondê-lo (infelizmente não foi possível investigar). Quanto ao cargo de coordenador de cadastro, fica uma indagação: até que ponto seu ocupante não sabia responder ou até que ponto não quis ou não pode responder. Essa questão e a anterior foram prejudicadas pela impossibilidade de serem realizadas as entrevistas planejadas.*

*- o desempenho dos ocupantes dos cargos de nível 2 se mostrou melhor que o de nível 3, o mesmo se dando com este em relação ao nível 4.*

*Parece lógica a afirmação de que quanto maiores os requisitos necessários ao desempenho da função maior o conhecimento de seu ocupante quanto aos itens pesquisados, no entanto é necessário o isolamento de algumas variáveis que intervêm nos resultados obtidos. A entrevista, que caracterizaria então o método misto, parece ser o meio mais indicado para neutralizar aquelas variáveis. Diríamos que, mais do que lógica, a afirmação inicial é necessária tendo em vista que os funcionários de cargos mais elevados são, em grande parte, responsáveis pelas informações veiculadas na instituição.*

De fato, a partir dos resultados obtidos, não se pode apontar uma relação direta entre o nível do cargo e o conhecimento de processos e objetivos da Empresa. Talvez, nesse sentido poder-se-ia entender o índice baixo de conhecimentos apresentado pela maioria dos funcionários ( pode-se observar ainda a tabela sobre gerências, anexo 5 - neste anexo estão também as tabelas gerais ). Mas nos parece que a questão é mais abrangente do que a simples transmissão de conhecimento de chefia para subordinado. Vamos retomar o item 3.2 (Coleta de Dados), onde se observou que, quanto à movimentação dos funcionários para obtenção de respostas, alguns deles realizaram, em menor profundidade, o percurso feito durante a pesquisa de dados para confecção desta parte do questionário. Observou-se, pois, que a adição dos processos e objetivos da empresa, no contexto do questionário de Análise e Descrição de Cargos, em si mesma tornou-se educativa, pois é uma das maneiras de levar o funcionário à uma posição "mais ativa" em relação ao conhecimento sobre sua empresa. É evidente que para tal foi fundamental a pressão exercida pelo questionário, mas, no entanto, o movimento em si mesmo demonstra que programas que estimulem a busca de conhecimento são mais proveitosos do que aqueles que simplesmente se limitam a informar muito antes que o indivíduo se proponha a questionar. Na verdade, essa questão não é nova, as escolas pedagógicas estão aí para nos mostrar as nuances do ensino. A passividade total frente à informação é sinônimo de negação e em seu bojo traz a incompreensão, a não participação. Se nós, especialistas, entendemos que é importante que o funcionário conheça os objetivos de sua empresa, participe de seus processos, tenha a consciência efetiva de seu papel, é preciso mostrar-lhe um caminho adequado para atingir tal conhecimento. Assim como cidadania não é algo puramente nato, também a "cidadania funcional" - se assim podemos dizer - deve ser aprendida e seu ensino deve iniciar-se num processo de participação, busca e entendimento. Os limites desse projeto são muito claros, é a pequenina ponta de iceberg, pois não podemos esquecer que nosso iceberg é profundo e contém em si questões fundamentais quanto à convivência indivíduo-sociedade. É na participação do conhecimento, na discussão de questões como horário flexível, confiança de delegação, níveis básicos de autonomia, respeito à participação de cada um, descaracterização de hierarquia rígidas, clareza de comunicação, etc que se alcança o indivíduo satisfeito, realizando-se em seu

trabalho, construindo seu cargo , descrevendo sua função enquanto **sujeito** na produção.

Sé é preciso educar o funcionário para a participação, também é fundamental engajar diretores e gerentes que ainda se mantêm em uma posição isolada no topo de nosso iceberg, desconfiados e temerosos quanto à sua capacidade de se manterem “no poder”. Suas consequências mostram a atitude impessoal dos profissionais frente às metas , sem preocupação com mudanças que beneficiem a empresa em suas relações internas e externas. Parece que a pergunta essencial é : aonde se concentram os objetivos da empresa e de que forma se alienam da prática cotidiana dos funcionários?

O setor de Recursos Humanos, assim denominado na Empresa em questão, demonstra a concepção de que sua função é “adequar o homem ao trabalho”. É no “setor de pessoal”, um “cartório de registros e controle” da vida funcional, “tão imprescindível” em suas funções, que se observa a forma mais limitante ( ou inexistente) daquilo que a Empresa considera “função de RH”. A visão do homem enquanto força de trabalho, acompanhada das “pressões hierárquicas” excludentes da participação, eliminam o sujeito no processo produtivo, desapropriando-o deste “saber”, que aqui se discute. Em última análise, não deveria este ser o principal patamar das negociações entre funcionários e empresa? Dejours nos alerta que sobreviver é aprender à conviver com uma enorme pressão psicológica, que passa pelas necessidades básicas e vai além delas, resultando na negação dos desejos psicológicos através do trabalho. Nas palavras de Codo ( 1981, in Lane & Codo, 1984, pág. 195ss) trata-se de adaptar o indivíduo ou “eliminá-lo do ponto de vista psicológico”? Não resultaria daí a grande dicotomia entre a concepção do trabalho e sua execução : uns pensam e outros fazem. (Dejours, 1987) A preparação do profissional de R.H. passa por este viés e é preciso que , antes de qualquer um, ele esteja atento a isso. Com a técnica que tem ao alcance , precisa promover, na empresa, a aprendizagem tão “elementar” que circula em torno de questões que de longe se limitam à racionalidade.

## **5. Referências Bibliográficas**

*Celinski, I. Treinamento Gerencial Básico , Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1995.*

*Chiavenatto, I. **Recursos Humanos** - Ed. Compacta, São Paulo, Editora Atlas, 1985.*

*Freud, S. **O futuro de uma Ilusão** - Ed. Imago, São Paulo - 1983.*

*McCornick, e. J. & Tiffin, J. **Psicologia Industrial**, São Paulo, Editora Herdes, 1980.*

*Zajdsznajder, L. **Um roteiro de Pesquisa Organizacional**, Revista Administração, V.19(4) -outubro/dezembro/84 - Pág. 38 a 43.*

*Zimpeck , B. G. **Administração de salários**, Rio de Janeiro, Editora Ceplon, 1981.*

**ANEXOS 1 - 4**  
**MODELOS DE QUESTIONÁRIOS**  
**ANALISADOS**

## DESCRIÇÃO DE CARGO MENSALISTA

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo Atual: \_\_\_\_\_

Título Proposto: \_\_\_\_\_

Divisão: \_\_\_\_\_ Seção: \_\_\_\_\_ C.C.: \_\_\_\_\_

Nome do Superior Imediato: \_\_\_\_\_

Cargo do Superior Imediato: \_\_\_\_\_

ANTES DE PREENCHER ESTE QUESTIONÁRIO, LEIA-O COM ATENÇÃO.

NÃO DEIXE DE RESPONDER A QUALQUER PERGUNTA

### 1 - DESCRIÇÃO DE CARGO

#### 1.1 - Descrição detalhada das tarefas:

- Relacione separadamente, com frases concisas, cada tarefa desenvolvida no seu trabalho.
- Ordene as tarefas cronologicamente ou em ordem de importância.
- Use a fórmula O QUE FAZ, COMO FAZ, PARA QUE FAZ, no desenvolvimento da explanação de cada uma das tarefas.

# FATORES PARA ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

## 1. REQUISITOS MENTAIS

### 1.1 - Instrução

a. Assinale a escolaridade *mínima* que julga necessária para a perfeita execução das tarefas indicadas, independente daquela que você possua:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1º grau - 1ª à 4ª série                           | <input type="checkbox"/> incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º grau - 5ª à 8ª série                           | <input type="checkbox"/> completo   |
| <input type="checkbox"/> 2º grau - nível médio<br>(técnico ou equivalente) |                                     |
| <input type="checkbox"/> Universitário                                     |                                     |

b. Modalidade da escolaridade do 2º grau - nível médio ou Universitário: (Técnico Eletrônico, Técnico em Contabilidade ou Engenharia, Economia etc.).

---

---

c. Duração do curso: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 1.2 - Especialização

Independente da escolaridade acima, existem cursos de especialização necessários ao exercício das tarefas do seu cargo?

SIM

NÃO

QUAIS?

DURAÇÃO

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1.3 - Experiência

a. Considerando o grau de instrução apontado no item anterior, qual o tempo mínimo necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar satisfatoriamente as tarefas do cargo? Não considere sua própria experiência, mas sim a que julgue necessária à execução das tarefas.

Meses

Anos

b. A experiência pode ser adquirida no exercício de outros cargos, dentro ou fora da Companhia?

SIM

NÃO

Quais?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### 1.4 - Complexidade/Iniciativa

a. Com que frequência ocorrem casos extra-rotineiros no seu trabalho?

Constantemente

Raramente

Nunca

b. Leva esses casos ao superior imediato para solução?

SIM

NÃO

c. Como o seu superior imediato controla o seu trabalho?

Orientação minuciosa, acompanhamento direto

Orientação detalhada, acompanhamento de parte do tempo

Orientação geral, acompanhamento indireto

- Superior fixa diretrizes gerais, autonomia delegada
- Orientação esquemática e esporádica
- Autonomia para modificar processos

d. Entre as várias tarefas do seu cargo, qual a de mais difícil execução? Por quê?

---

---

---

---

e. Qual a tarefa que requer maior grau de iniciativa, e qual o tipo de repercussão que pode ocorrer sobre as tomadas de decisão em tal tarefa?

---

---

---

---

## 2. RESPONSABILIDADES

### 2.1 - Responsabilidade por Equipamentos e Ferramentas

a. Quais os equipamentos, máquinas e ferramentas que estão sob sua responsabilidade, e qual a probabilidade de ocorrência de danos e prejuízos, independente de sua vontade?

---

---

---

---

a.1 - Valor do prejuízo

- Até 01 Salário Mínimo
- Até 04 Salários Mínimos
- Até 15 Salários Mínimos
- Até 50 Salários Mínimos
- Acima de 50 Salários Mínimos

a.2 - Probabilidade de Ocorrência

- Improvável
- Pouco provável
- Provável
- Altamente provável

2.2 - Responsabilidade por Bens (Dinheiro e/ou Títulos)

No desempenho do cargo você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis, ou aprova a liberação desses valores? Especificar e indicar o valor máximo, de uma só vez, sob sua responsabilidade.

---

---

---

---

2.3 - Responsabilidade por Dados Confidenciais

a. O desempenho do cargo implica a manipulação de dados ou informações confidenciais?

- SIM  NÃO

b. Que tipos de dados/informações?

---

---

---

---

c. Quais as conseqüências que sua divulgação inadvertida poderia causar para a Companhia?

---

---

---

---

2.4 - Efeito de Erros

a. Na execução do trabalho há possibilidade de ocorrerem enganos? (A pergunta se refere somente às possibilidades de ocorrência de engano, mesmo que você não os tenha cometido).

SIM

NÃO

b. Descreva, resumidamente, os enganos possíveis e suas conseqüências. Exemplificar indicando se por: Retrabalho; Despesas Extras ou Efeitos que envolvem o bom nome da Companhia.

---

---

---

---

c. Seu trabalho é conferido por outro funcionário?

SIM

NÃO

d. Quais as possibilidades desses enganos serem interceptados por conferência ou por outros meios?

---

---

---

e. Quais as conseqüências que podem acarretar os possíveis enganos no seu trabalho? Descreva detalhadamente: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2.5 - Supervisão Exercida

a. É de sua responsabilidade a supervisão direta de outros empregados?

SIM

NÃO

b. Caso afirmativo, informar quais os cargos ocupados por esses empregados?

*CARGO DOS SUPERVISIONADOS*

*Nº DE OCUPANTES.*

<i>CARGO DOS SUPERVISIONADOS</i>	<i>Nº DE OCUPANTES.</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

c. Qual a porcentagem de tempo de trabalho gasto em tarefas típicas de supervisão?  
\_\_\_\_\_ %

d. É de sua responsabilidade a supervisão indireta, através de seus subordinados diretos, de trabalho de outros empregados?

SIM

NÃO

Caso afirmativo, informar:

*CARGO DOS EMPREGADOS*

*Nº DE OCUPANTES*

<i>CARGO DOS EMPREGADOS</i>	<i>Nº DE OCUPANTES</i>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## 2.6 - Responsabilidade por Contatos

### 1 - Externos

Para a execução do trabalho o cargo exige contatos externos com pessoas de outras Companhias, repartições públicas, clientes, fornecedores e outros?

SIM

NÃO

Em caso afirmativo, informar, resumidamente, no que consistem esses contatos sob os seguintes aspectos:

a. Assuntos tratados: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Qual a função e/ou cargo das pessoas contatadas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Com que freqüência esses contatos são realizados:

\_\_\_\_\_ vezes por \_\_\_\_\_

d. Como são tratados:

Por telefone   % realizados no meu local de trabalho

Por carta   % realizados fora do meu local de trabalho

## II - Internos

Para a execução do trabalho o cargo exige contatos internos com empregados de outros setores?

SIM

NÃO

Em caso afirmativo informar, resumidamente, no que consistem esses contatos sob os seguintes aspectos:

a. Assuntos tratados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. Qual o cargo dos empregados contatados:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c. Com que freqüência esses contatos são realizados?

\_\_\_\_\_ vezes por \_\_\_\_\_

d. Como são tratados:

Pessoalmente  %

Por telefone  %

Por escrito  %

### 3. REQUISITOS FÍSICOS

#### 3.1 - Esforço Mental

- a. Na execução das tarefas de seu cargo, que tipo de esforço mental é exigido? (Analisar contas, efetuar cálculos, interpretar desenhos etc.)

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 3.2 - Esforço Visual

- a. Que tipo de esforço visual é dispensado, no desempenho das tarefas descritas?

- I - Normal, não exigindo concentração
- II - Alguma concentração com relaxamento prolongado
- III - Concentração prolongada com relaxamento prolongado
- IV - Concentração prolongada com curtos períodos de relaxamento

- b. Em quais tarefas se verifica o esforço visual assinalado acima?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 4. CONDIÇÕES DE TRABALHO

- a. Indique se no local onde são executadas as tarefas, existe a presença de elementos que afetam o seu bem-estar. Assinale nos quadros correspondentes se a intensidade é:

P - Pequena

M - Média

R - Regular

G - Grande

Ruído

Poeira

Gases

Calor

Graxa

Intempérie

Frio

Umidade

Odores irritantes

Outros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. Qual o tempo em horas a que você está sujeito a essas condições, no desenvolvimento de seu trabalho? \_\_\_\_\_ horas.

MENCIONE OUTROS DETALHES NÃO PREVISTOS NESTE QUESTIONÁRIO E QUE, NO SEU ENTENDER, SÃO IMPORTANTES PARA A COMPREENSÃO DAS ATRIBUIÇÕES, RESPONSABILIDADES E COMPLEXIDADE DO CARGO.

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_  
Ass. Empregado

\_\_\_\_\_  
Ass. Sup. Imediato

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE E  
DESCRIÇÃO DE CARGOS

TÍTULO DO CARGO .....  
ÁREA/DEPARTAMENTO..... FILIAL SEÇÃO.....  
NOME DO FUNCIONÁRIO ..... DATA: ...../...../.....

*INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO*

- Este questionário deverá ser preenchido à máquina ou em letra bem legível. Faça um rascunho, à parte, antes de preenchê-lo, para e tirar rasuras ou emendas. Se achar necessário, pode soltar as folhas e grampeá-las novamente depois de datilografadas. Havendo necessidade, pode escrever em outras folhas e grampeá-las a este questionário.
- Descreva suas funções tal como as desempenha. Não estenda a descrição ao passado ou ao futuro. Descreva considerando *O QUE FAZ* e *COMO O FAZ*.
- Anexe ao questionário respondido um exemplar de cada formulário ou impresso em branco, usado em seu trabalho. Isso facilitará a análise de seu cargo.
- Considere suas tarefas, uma de cada vez, iniciando a sentença com o verbo no presente do indicativo.  
Damos abaixo alguns exemplos:
  - "Lanço em livros fiscais os dados de faturas, títulos, despesas, juros, mediante fichas de lançamento."
  - "Arquivo documentação, selecionando-a e classificando-a."
  - "Datilografo cartas a partir de minutas e rascunhos de cartas padronizadas."
- Utilize sempre frases curtas e simples.
- Uma vez preenchido este questionário, entregue-o ao seu chefe, até o dia ...../...../....., o qual, por sua vez, verificará prováveis dúvidas ou omissões que poderão eventualmente surgir.
- Salientamos que sua colaboração é fator indispensável ao êxito desse trabalho, cujo objetivo é o levantamento e a classificação de todos os cargos existentes na companhia.

*DESCRIÇÃO DAS TAREFAS E RESPONSABILIDADES*

a) *DESCREVA SUAS TAREFAS DIARIAS*, respondendo às perguntas *O QUE FAZ* e *COMO O FAZ*, detalhadamente. Enumere-as em ordem decrescente de importância.

b) *DESCREVA SUAS TAREFAS PERIÓDICAS* respondendo às perguntas *O QUE FAZ* e *COMO O FAZ*, detalhadamente. Enumere-as em ordem decrescente de importância.

c) *DESCREVA SUAS TAREFAS ESPORÁDICAS:*

d) *ESPECIFIQUE OS FORMULÁRIOS E IMPRESSOS UTILIZADOS EM SEU TRABALHO:*

e) *MATERIAL E EQUIPAMENTO UTILIZADO EM SEU TRABALHO:*

1. Qual o nível de instrução que considera como mínimo necessário para exercer o seu cargo? Não mencione sua instrução e sim aquela necessária para exercer seu cargo de modo satisfatório.

2. Dê sua opinião sobre o tempo mínimo de experiência necessária para habilitar uma pessoa a desempenhar seu trabalho de modo satisfatório. (Não considere seu tempo de serviço.)

3. Mencione as máquinas ou equipamentos utilizados para executar seu trabalho. Especifique o tempo empregado em sua utilização, em cada caso, por dia. Se preferir, especifique o tempo empregado em sua utilização por semana ou por mês.

Máquinas de escrever, de calcular ou de contabilidade: ..... horas por .....

Equipamento de desenho: ..... horas por .....

Aparelhos de medição: ..... horas por .....

Direção de veículos: ..... horas por .....

Telefone: ..... horas por .....

Outros (.....):

Observações: .....

4. Especifique que tipo de esforço físico é despendido no desempenho de suas tarefas diárias, e o tempo exigível em cada caso.

Em pé e parado: ..... horas por .....

Em pé e andando: ..... horas por .....

Agachado: ..... horas por .....

Outros tipos (.....): ..... horas por .....

Carrega pesos? Especifique-os: .....

.....

.....

..... horas por .....

Observações: .....

.....

.....

.....

5. Descreva minuciosamente os enganos possíveis de serem cometidos em seu trabalho (mesmo que você jamais os tenha feito).

Como poderiam ser localizados e interceptados esses enganos? Por conferência ou por outros meios? Especifique-os.

Na hipótese de ocorrência desses enganos, quais seriam suas consequências?

6. Mencione as condições desagradáveis que se apresentam em seu ambiente de trabalho (como, por exemplo, calor, ruído, poeira, umidade, exalação de gases etc.):

Especifique, em horas por dia (ou se preferir, em horas por semana ou por mês) o tempo em que está sujeito a essas condições.

..... horas por .....

7. Mencione os riscos de acidentes a que está exposto (mesmo que jamais tenham acontecido).

Especifique as consequências (fraturas, lesões, escoriações, ferimentos leves etc.) que poderiam decorrer desses possíveis acidentes?

8. O exercício de seu cargo exige contatos com pessoas de outras companhias, repartições públicas, clientes, fornecedores etc.?

Caso afirmativo, responda aos itens abaixo:

a) Quais os cargos, as funções ou as posições dessas pessoas? Onde trabalham?

Cargo	Empresa	Cargo	Empresa
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

b) Com que frequência esses contatos são realizados?

..... vezes por .....

c) Quais os assuntos tratados?

d) Como são tratados? Por telefone, pessoalmente ou por correspondência?

9. O exercício do seu cargo exige contatos com pessoas de outros departamentos da companhia?

Caso afirmativo, responda resumidamente os itens abaixo:

a) Quais os assuntos tratados?

b) Qual o cargo, a função ou a posição dessas pessoas? Cite as seções ou departamentos onde trabalham.

Cargo	Departamento	Cargo	Departamento
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

c) Com que frequência esses contatos são realizados?

..... vezes por .....

d) Como são tratados? Por telefone, pessoalmente ou por correspondência?



Apêndice 4

QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGO  
(Mensalista)

NOME DO EMPREGADO		REGISTRO
TÍTULO ATUAL	DEPARTAMENTO	
TÍTULO SUGERIDO	SETOR	
NOME DO SUPERIOR IMEDIATO	TÍTULO	

P A R T E I

DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Ao descrever suas funções e responsabilidades, nos itens A, B e C, pormenorize-as ao máximo possível, enumerando-as por ordem de importância; descreva-as respondendo as perguntas *O QUÊ* e *COMO* são executadas. Sempre que possível, mencione o tempo despendido em cada função ou tarefa (hora por dia).

A — FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES EXECUTADAS DIARIAMENTE —  
*O QUÊ E COMO*

(utiliza papel avulso, se necessário)

B — FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES EXECUTADAS SEMANAL OU MENSALMENTE

C — FUNÇÕES E TAREFAS EXECUTADAS A INTERVALOS IRREGULARES, TAIS COMO RELATÓRIOS ESPECIAIS, ESTUDOS ESPECIAIS ETC.

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

1. Em sua opinião, qual o tempo mínimo de experiência necessária para, inicialmente, exercer seu cargo? Tome como base a experiência necessária para que uma pessoa venha a exercer suas funções satisfatoriamente. Em que cargos ou funções e em quanto tempo pode ser adquirida a experiência anteriormente estimada?

2. Qual o nível mínimo de instrução necessária para, inicialmente, desempenhar seu cargo? Anote a seguir o número de anos em cada curso, usando o mesmo critério que no item 1 já citado.

CURSOS SECUNDARIOS

CURSOS MÉDIOS

	Anos	Meses		Anos	Meses
Primeiro Grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Segundo Grau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissional de .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico de .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CURSOS SUPERIORES

	Anos	Meses		Anos	Meses
Ciências Contábeis ou Atuariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciências Econômicas e Administrativas ou Administração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Física ou Química	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CURSOS ESPECIAIS

.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Discorra sobre os contatos que seu cargo o obriga a manter, externamente, com pessoas de outras companhias, repartições públicas etc., e internamente, com funcionários da companhia.

3. Contatos Externos      4. Contatos Internos

Enumere os principais assuntos tratados nesses contatos.      Nenhum       Nenhum

Indique a importância dos assuntos tratados e explique por quê.

Que percentagem de seu tempo é empregado em contatos?	0-10% <input type="checkbox"/>	40-60% <input type="checkbox"/>	0-10% <input type="checkbox"/>	40-60% <input type="checkbox"/>
	10-20% <input type="checkbox"/>	60-80% <input type="checkbox"/>	10-20% <input type="checkbox"/>	60-80% <input type="checkbox"/>
	20-40% <input type="checkbox"/>	+ de 80% <input type="checkbox"/>	20-40% <input type="checkbox"/>	+ de 80% <input type="checkbox"/>

Do total do tempo gasto em contatos quanto por cento é empregado em cada uma das modalidades à frente?

Pessoalmente	<input type="checkbox"/>	Pessoalmente	<input type="checkbox"/>
Por telefone	<input type="checkbox"/>	Por telefone	<input type="checkbox"/>
Por carta	<input type="checkbox"/>	Por carta	<input type="checkbox"/>

Dê esclarecimentos sobre a complexidade dos assuntos tratados.

Indique as possíveis consequências negativas dos contatos.

Indique o cargo das pessoas com quem se efetuam os contatos.

5. Qual a habilidade manual requerida para o desempenho de seu cargo? Dê a seguir a percentagem de tempo empregada em cada caso, por dia, por semana ou por mês.

Nenhuma	<input type="checkbox"/>	Aparelhos de medição	<input type="checkbox"/>	% por .....	
Máquina de calcular, de escrever ou de contabilidade	<input type="checkbox"/>	% por .....	Aparelhos de laboratório ou fotográficos	<input type="checkbox"/>	% por .....
Máquina IBM	<input type="checkbox"/>	% por .....	Direção de veículos	<input type="checkbox"/>	% por .....
Taquigrafia	<input type="checkbox"/>	% por .....	Outros .....	<input type="checkbox"/>	% por .....
Desenho	<input type="checkbox"/>	% por .....	.....	<input type="checkbox"/>	% por .....

6. Que tipo de esforço é requerido no desempenho de seu cargo? Dê a seguir a percentagem de seu tempo empregada em cada caso, por dia, por semana ou por mês.

Nenhum	<input type="checkbox"/>	Carregando pesos	<input type="checkbox"/>	% por .....	
De pé	<input type="checkbox"/>	% por .....	Outros: .....	<input type="checkbox"/>	% por .....
Andando	<input type="checkbox"/>	% por .....	Monotonia .....	<input type="checkbox"/>	% por .....

7. É de sua responsabilidade a supervisão direta de funcionários?

Sim  Não

Caso afirmativo, informe os títulos dos funcionários sob supervisão direta (indique os títulos conforme estão registrados no Departamento de Avaliação de Cargos).

É de sua responsabilidade a orientação, assistência ou supervisão funcional de terceiros? Sim  Não

Caso afirmativo, informe os cargos dessas pessoas.

8. Normalmente, quem supervisiona seu trabalho? (Dê o nome, a chapa e o título.)

Como seu supervisor imediato verifica seu trabalho? Pelo resultado, pelo planejamento, conferindo minuciosamente ou superficialmente etc.?

Com que freqüência? Com intervenções freqüentes para dar instruções? 2 ou 3 vezes por dia? Sem nenhuma supervisão?

9. O exercício de seu cargo implica custódia ou responsabilidade pessoal por verbas, ferramentas, equipamentos ou bens da companhia?

10. Discorra com clareza, mas com brevidade, sobre quais as suas funções mais importantes?

11. O exercício de seu cargo implica conhecimento e manipulação de dados confidenciais? Quais?

12. Discorra com clareza, mas com brevidade, sobre as perguntas:

a) Quais os enganos possíveis de serem cometidos em seu trabalho?

b) Quais seriam as conseqüências desses enganos, como, por exemplo, despesas extras, trabalho refeito, efeitos negativos sobre as relações internas e da companhia etc.

Santo André, ..... de ..... de 19.....

## QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Empresa:

Cargo: .....

Seção: .....

Cargo superior: .....

Data: .....

Leia atentamente as perguntas e depois responda-as.

1 - Qual o nome pelo qual é conhecida a função que você exerce na empresa?

2 - Quais os outros nomes que existem na empresa para o mesmo trabalho que você faz?

3 - Você gostaria de sugerir alguma outra denominação para o seu cargo? Qual?

4 - Para que cargos (imediatamente acima do seu) uma pessoa na sua posição poderia ser promovida?

5 - Promovida de que posições (imediatamente inferiores a sua) uma pessoa poderia atingir seu cargo?

6 - Anote aqui as tarefas que executa DIARIAMENTE e como as faz.

QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGO

nº

Ocupante:		Registro
Data de admissão:	Cargo:	
Tempo de exercício no presente cargo		Cargo anterior na empresa
Local:	Departamento	Seção/Setor
Superior Imediato		Cargo

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

1. Este questionário tem como finalidade obter dados sobre to das as tarefas executadas dentro da  
É de importância fundamental para várias funções:
  - a) administração de cargos - através dos dados aqui levantados, determinar-se-á o valor de cada posição.
  - b) planejamento de carreiras - poderão ser estabelecidas as linhas de promoção na empresa.
  - c) treinamento e desenvolvimento - poderão ser montados programas de treinamento e desenvolvimento adequados à cada posição.
2. O presente questionário deverá ser preenchido à máquina ou em letra bem legível.  
Faça um rascunho à parte antes de preenchê-lo. Havendo necessidade, continue escrevendo em folhas adicionais e ane-xe-as a este questionário.
3. Descreva as suas funções tal como as desempenha. Não estenda a descrição ao passado ou ao futuro. Descreva conside-rando O QUE FAZ, COMO FAZ e PORQUE FAZ.
4. Considere as funções uma de cada vez, desde o início da mesma até o seu término, iniciando a sentença do infinitivo.

Exemplo: "lançar em livros fiscais dados de faturas, despesas, juros, mediante fichas de lançamento..."

"Arquivar documentação, selecionando-a e classificando-a"

5. Uma vez preenchido este questionário, entregue-o ao seu superior até o dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, que providenciará a remessa do mesmo ao setor de Administração de Salário (Matriz - São Paulo).

Para uso exclusivo da Administração de Salários		
Cargo		Código
Departamento	Seção/Setor	Nº de Ocupantes
Data	Analista	C.A.S.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA (descreva resumidamente as principais funções de seu cargo)

DESCRIÇÃO DETALHADA

Na página seguinte você deverá descrever as tarefas inerentes ao seu cargo, de forma mais detalhada.

7 - Descreva as tarefas SEMANAIS e como as faz.

8 - Informe sobre os trabalhos que executa regularmente por:

QUINZENA:

MÊS:

TRIMESTRE:

SEMESTRE:

9 - a) Relacione as tarefas que executa OCASIONALMENTE, explicando por que.

b) Essas tarefas são esporádicas ou você as realiza substituindo alguém?

10 - Qual a parte mais difícil do seu cargo? Por que é difícil?

11 - De que setor ou seção vem o trabalho que deve executar?

12 - Após terminado, para onde e para que setor segue seu trabalho?

13 - Quais os formulários, máquinas ou equipamentos deve empregar para realizar as suas tarefas? Anexe os formulários.

14 - Seu trabalho é conferido ou revisto por alguém? Totalmente ou em parte? Por quem?

15 - a) Se seu trabalho não é conferido, quando e quem descobrirá um erro que você possa cometer?

b) Qual a consequência desse erro?

16 - Suas atribuições exigem que verifique o(s) trabalho(s) de outro(s)? Caso afirmativo, que trabalho(s), de quem e por que?

17 - Você recebe instruções sobre como proceder nas diversas fases de suas tarefas?

b) Descreva resumidamente o tipo de supervisão que é recebida sobre seu trabalho.

18 - a) Você deve manter contatos com pessoal de outra seção ou setor da empresa, ou de outra empresa?

b) Que tipo de contato estabelece, se o é, por carta, telefone ou pessoal, e que gênero de informação dá ou recebe?

19 - a) Qual o nível de escolaridade mínimo, que você julga necessário, para o desempenho das funções do cargo?

b) Qual o nível de escolaridade mínimo exigido pela empresa?

20 - Que tempo de experiência você julga necessário, para que uma pessoa adapte-se satisfatoriamente as funções do cargo?

21 - Qual(is) o(s) elemento(s) que afeta(m) negativamente o desenvolvimento de seu trabalho?

( ) iluminação deficiente

( ) ruídos excessivos

( ) temperaturas extras

( ) umidade excessiva

( ) poeira e fumaça

( ) outros . Especifique: .....

22 - Qual o grau de concentração exigido no desempenho das funções do cargo?

( ) nenhum

( ) leve

( ) médio

( ) alto

( ) máximo

23 - O exercício do seu cargo envolve conhecimentos ou manipulações de dados confidenciais? Caso afirmativo, mencione o tipo dessas informações.







5.3 - Como o seu chefe verifica o seu trabalho?

Minuciosamente

Pelo resultado

Superficialmente

Pelo planejamento

Apenas em situações especiais

6. INSTRUÇÃO NECESSÁRIA:

Qual o nível mínimo de instrução necessária para exercer inicialmente o seu cargo? Mencione o grau de instrução necessário e não o que possui individualmente: você o tenha adquirido na prática, e não podemos tomar este sucesso como regra geral.

TÉCNICO DE	{	Instrução Primária .....	<input type="checkbox"/>
		Ginásial ou Básico .....	<input type="checkbox"/>
		Clássico ou Científico .....	<input type="checkbox"/>
		Administração .....	<input type="checkbox"/>
		Contabilidade .....	<input type="checkbox"/>
		Eletricidade .....	<input type="checkbox"/>
		Eletrônica .....	<input type="checkbox"/>
		Máquinas e Motores .....	<input type="checkbox"/>
		Química .....	<input type="checkbox"/>
Outros (especifique) .....	<input type="checkbox"/>		
.....	<input type="checkbox"/>		

SUPERIOR	{	Administração de Empresas .....	<input type="checkbox"/>
		Ciências Contábeis e Atuárias .....	<input type="checkbox"/>
		Ciências Econômicas .....	<input type="checkbox"/>
		Engenharia .....	<input type="checkbox"/>
		Física .....	<input type="checkbox"/>
		Química .....	<input type="checkbox"/>
		Outros (especifique) .....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>		

7. CURSOS ESPECÍFICOS:

Além da instrução referida acima, indique os cursos de formação profissional específica ou conhecimentos necessários ao melhor desempenho de suas funções:

- |                                 |                          |                           |                          |
|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Administração de Pessoal .....  | <input type="checkbox"/> | Métodos de Trabalho.....  | <input type="checkbox"/> |
| Adm. de Almoxarifado .....      | <input type="checkbox"/> | Noções Mec. e Física ...  | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidade de Custos .....   | <input type="checkbox"/> | Orçamentos .....          | <input type="checkbox"/> |
| Custo Industrial .....          | <input type="checkbox"/> | Organização de Arquivo..  | <input type="checkbox"/> |
| Estatística Aplicada .....      | <input type="checkbox"/> | Pesquisa de Mercado ....  | <input type="checkbox"/> |
| Funções Trigonométricas .....   | <input type="checkbox"/> | Promoção e Propaganda...  | <input type="checkbox"/> |
| Geometria .....                 | <input type="checkbox"/> | Relações Humanas .....    | <input type="checkbox"/> |
| Inglês .....                    | <input type="checkbox"/> | Taquigrafia .....         | <input type="checkbox"/> |
| Legislação Fiscal .....         | <input type="checkbox"/> | Técnica de Chefia .....   | <input type="checkbox"/> |
| Legisl. Fiscal Tributária ..... | <input type="checkbox"/> | Técnica de Vendas .....   | <input type="checkbox"/> |
| Legislação Trabalhista .....    | <input type="checkbox"/> | Tempos e Movimentos ....  | <input type="checkbox"/> |
| Leitura e Intrepretação Desenho | <input type="checkbox"/> | Uso de Tabelas e Fórmulas | <input type="checkbox"/> |
| Outros (especifique) .....      |                          |                           |                          |
| .....                           |                          |                           |                          |
| .....                           |                          |                           |                          |
| .....                           |                          |                           |                          |
| .....                           |                          |                           |                          |
| .....                           |                          |                           |                          |

8. EXPERIÊNCIA ANTERIOR:

Dada a escolaridade dos dois itens anteriores, qual o menor tempo de experiência prática anterior, que você julga necessário para o desempenho satisfatório de suas funções?

anos                       meses

Em que cargo(s) ou funções poderiam ser obtidas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. RESPONSABILIDADE ECONÔMICA:

O exercício de seu cargo implica em custódia ou responsabilidade pessoal por bens da firma?

	sim	não	
Dinheiro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valor aproximado (em múltiplos do salário mínimo)
Títulos .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Máquinas e Equipos..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiais .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Outros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Existe alguém com quem divide essa responsabilidade? Quem?

NOME: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

10. CONTATOS EXTERNOS:

O exercício do seu cargo exige muitos contatos com pessoas de outras companhias, bancos, repartições públicas, clientes, fornecedores etc.?

sim  às vezes  raramente  não

Caso afirmativo, responda os itens abaixo:

Qual o cargo ou função ou posição dessas pessoas? Mencione também onde trabalham.

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Assuntos tratados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como são tratados: por telefone.....   
pessoalmente .....   
correspondência .....   
outros meios .....

11. CONTATOS INTERNOS:

O exercício de seu cargo exige muitos contatos com pessoas de outros departamentos?

sim  às vezes  raramente  não

Caso afirmativo, responda os itens abaixo:

Qual o cargo dessas pessoas com as quais mantém contatos?

Depto.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Depto.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Depto.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Depto.: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Assuntos tratados: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como são tratados:            por telefone .....   
    pessoalmente .....   
    correspondência .....   
    outros meios .....

12. RESPONSABILIDADES POR ERROS:

Descreva minuciosamente os enganos possíveis de serem cometidos em seu trabalho. (mesmo que você jamais os tenha cometido)

---

---

---

---

---

---

---

---

Como poderiam ser localizados e interceptados esses enganos?

---

---

---

Na hipótese de ocorrência, sem percepção, quais seriam as consequências?

---

---

---

13. CONFIDENCIALIDADE:

O exercício de seu cargo envolve conhecimentos de dados considerados confidenciais?

sim

não

Caso afirmativo, mencione o tipo de informações: (nãas as próprias naturalmente!)

---

---

---

---

14. CONDIÇÕES DE TRABALHO:

Mencione as condições desagradáveis que se apresentam em seu ambiente de trabalho. (claro, frio, ruídos intensos, poeira, umidade, exalação de gases etc.)

---

---

---

15. ESFORÇO AUDIO-VISUAL:

Seu cargo obriga-o a ficar atento a painéis, a números, a textos? Ou deve ficar escutando sons para identificar defeitos. Por quanto tempo durante cada dia?

---

16. ESFORÇO MENTAL:

Em seu cargo requer além da atenção audio-visual, concentração mental? (como planejar, elaborar, analisar ou determinar tarefas). Mencione em que tipo de tarefa é dispendido esse esforço mental.

---

---

---

---

---

---

17. OBSERVAÇÕES ADICIONAIS:

Este item fica inteiramente a seu critério:

---

---

---

Data	Funcionário	Data	Superior imediato
------	-------------	------	-------------------

**ANEXO 5**  
**TABELAS GERAIS**

**TABELA 1**

**Cooperativismo**

**Questão A**

<b>Funcionário</b>	<b>Cargo</b>	<b>Setor</b>	<b>Atividade Econôm.</b>	<b>Não Visa Lucro</b>	<b>Proveito Comum</b>	<b>Contribuição Comum</b>	<b>Total</b>
1	Coordenador	Faturamento	25		25	25	75
2	Assistente	Faturamento	25	25		25	75
3	Auxiliar	Faturamento		25		25	50
4	Auxiliar	Faturamento			25	25	50
5	Auxiliar	Faturamento				25	25
6	Auxiliar	Faturamento	25				25
7	Auxiliar	Faturamento		25		25	50
8	Auxiliar	Faturamento				25	25
9	Auxiliar	Faturamento					0
10	Auxiliar	Faturamento					0
11	Auxiliar	Faturamento					0
12	Auxiliar	Faturamento	25				25
13	Auxiliar	Faturamento					0
14	Telefonista	Telefonia	25				25
15	Telefonista	Telefonia					0
16	Telefonista	Telefonia			25	25	50
17	Telefonista	Telefonia					0
18	Telefonista	Telefonia				25	25
19	Telefonista	Telefonia		25		25	50
20	Telefonista	Telefonia				25	25
21	Telefonista	Telefonia			25		25
22	Coordenador	Secretaria		25		25	50
23	Secretária	Secretaria		25	25		50
24	Secretária	Secretaria	25	25	25	25	100
25	Recepcionista	Recepção			25		25
26	Auxiliar	Cadastro		25		25	50
27	Auxiliar	Cadastro		25			25
28	Auxiliar	Cadastro	25			25	50
29	Auxiliar	Cadastro					0
30	Coordenador	Cadastro					0
31	Copeira	Copa	25				25
32	Zeladora	Zeladoria					0
33	Almoxarife	Almoxarifado			25	25	50
34	Auxiliar	Almoxarifado		25		25	50
35	Auxiliar	Almoxarifado		25			25
36	Office-boy	Almoxarifado			25		25
37	Auxiliar Contab	Contabilidade		25			25
38	Coordenador	Tesouraria		25			25
39	Assistente	Tesouraria			25	25	50
40	Auxiliar	Tesouraria			25	25	50
41	Tefonista	Tel. Externa				25	25
42	Tefonista	Tel. Externa					0
<b>PORCENTAGEM</b>			<b>19%</b>	<b>31%</b>	<b>26%</b>	<b>48%</b>	<b>31%</b>

**TABELA 2**

<b>SISTEMA</b>		<b>QUESTÃO B</b>				
<b>Cargo</b>	<b>Setor</b>	<b>CONJUNTO COOPER.</b>	<b>AUTONOMIA</b>	<b>INTEGRAÇÃO = RESULTADO</b>	<b>SING/FED/CONFED</b>	<b>Total</b>
Coordenador	Faturamento			25		25
Assistente	Faturamento	25	25	25		75
Auxiliar	Faturamento	25		25		50
Auxiliar	Faturamento	25				25
Auxiliar	Faturamento	25	25	25		75
Auxiliar	Faturamento					0
Auxiliar	Faturamento	25	25	25		75
Auxiliar	Faturamento	25				25
Auxiliar	Faturamento	25		25		50
Auxiliar	Faturamento	25	25			50
Auxiliar	Faturamento	25		25		50
Auxiliar	Faturamento			25		25
Auxiliar	Faturamento					0
Telefonista	Telefonia		25	25		50
Telefonista	Telefonia					0
Telefonista	Telefonia	25		25	25	50
Telefonista	Telefonia					0
Telefonista	Telefonia					0
Telefonista	Telefonia					0
Telefonista	Telefonia		25	25		50
Telefonista	Telefonia					0
Coordenador	Secretaria	25			25	25
Secretária	Secretaria	25		25	25	50
Secretária	Secretaria	25		25	25	50
Recepcionista	Recepção					0
Coordenador	Cadastro					0
Auxiliar	Cadastro	25		25		50
Auxiliar	Cadastro	25	25			50
Auxiliar	Cadastro					0
Auxiliar	Cadastro					0
Copeira	Copa			25		25
Zeladora	Zeladoria					0
Almoxarife	Almoxarifado			25		25
Auxiliar	Almoxarifado			25		25
Auxiliar	Almoxarifado			25		25
Office-boy	Almoxarifado					0
Auxiliar Contab	Contabilidade					0
Coordenador	Tesouraria					0
Assistente	Tesouraria			25		25
Auxiliar	Tesouraria			25		25
Tefonista	Tel. Externa					0
Tefonista	Tel. Externa					0
<b>PORCENTAGEM</b>		<b>36%</b>	<b>17%</b>	<b>48%</b>	<b>10%</b>	<b>28%</b>

**TABELA 3**

OBJETIVOS			QUESTÃO C				
Funcionário	Cargo	Setor	INTEGRAÇÃO	COORDENAÇÃO	REGULAMENTAÇÃO	IMPLANTAÇÃO	Total
1	Coordenador	Faturamento	25	25	25		75
2	Assistente	Faturamento		25	25		50
3	Auxiliar	Faturamento	25	25	25		75
4	Auxiliar	Faturamento	25	25			50
5	Auxiliar	Faturamento			25		25
6	Auxiliar	Faturamento					0
7	Auxiliar	Faturamento		25	25		50
8	Auxiliar	Faturamento					0
9	Auxiliar	Faturamento		25			25
10	Auxiliar	Faturamento					0
11	Auxiliar	Faturamento					0
12	Auxiliar	Faturamento					0
13	Auxiliar	Faturamento					0
14	Telefonista	Telefonia		25			25
15	Telefonista	Telefonia		25	25		50
16	Telefonista	Telefonia		25		25	50
17	Telefonista	Telefonia		25	25	25	75
18	Telefonista	Telefonia				25	25
19	Telefonista	Telefonia	25			25	50
20	Telefonista	Telefonia		25	25		50
21	Telefonista	Telefonia					0
22	Coordenador	Secretaria	25	25	25		75
23	Secretária	Secretaria	25	25	25		75
24	Secretária	Secretaria	25	25	25	25	100
25	Recepcionista	Recepção	25	25			50
26	Coordenador	Cadastro					0
27	Auxiliar	Cadastro		25			25
28	Auxiliar	Cadastro				25	25
29	Auxiliar	Cadastro					0
30	Auxiliar	Cadastro					0
31	Copeira	Copa		25			25
32	Zeladora	Zeladoria					0
33	Almoxarife	Almoxarifado		25		25	50
34	Auxiliar	Almoxarifado	25	25			50
35	Auxiliar	Almoxarifado		25			25
36	Office-boy	Almoxarifado		25			25
37	Auxiliar	Contab/Pess		25			25
38	Coordenador	Tesouraria					0
39	Assistente	Tesouraria	25				25
40	Auxiliar	Tesouraria	25				25
41	Tefonista	Tel. Externa					0
42	Tefonista	Tel. Externa					0
<b>PORCENTAGEM</b>			<b>26%</b>	<b>52%</b>	<b>26%</b>	<b>17%</b>	<b>30%</b>

**TABELA 4**  
**COMPARAÇÃO DOS VALORES TOTAIS OBTIDOS**

Funcionário	Cargo	Setor	COOPERATIVISMO	SISTEMA	OBJETIVOS	Total	MÉDIA /FUNCIONAR
1	Coordenador	Faturamento	75	25	75	175	58,33333333
2	Assistente	Faturamento	75	75	50	200	66,66666667
3	Auxiliar	Faturamento	50	50	75	175	58,33333333
4	Auxiliar	Faturamento	50	25	50	125	41,66666667
5	Auxiliar	Faturamento	25	75	25	125	41,66666667
6	Auxiliar	Faturamento	25	0	0	25	8,33333333
7	Auxiliar	Faturamento	50	75	50	175	58,33333333
8	Auxiliar	Faturamento	25	25	0	50	16,66666667
9	Auxiliar	Faturamento	0	50	25	75	25
10	Auxiliar	Faturamento	0	50	0	50	16,66666667
11	Auxiliar	Faturamento	0	50	0	50	16,66666667
12	Auxiliar	Faturamento	25	25	0	50	16,66666667
13	Auxiliar	Faturamento	0	0	0	0	0
14	Telefonista	Telefonia	25	50	25	100	33,33333333
15	Telefonista	Telefonia	0	0	50	50	16,66666667
16	Telefonista	Telefonia	50	50	50	150	50
17	Telefonista	Telefonia	0	0	75	75	25
18	Telefonista	Telefonia	25	0	25	50	16,66666667
19	Telefonista	Telefonia	50	0	50	100	33,33333333
20	Telefonista	Telefonia	25	50	50	125	41,66666667
21	Telefonista	Telefonia	50	0	0	50	16,66666667
22	Coordenador	Secretaria	25	25	75	125	41,66666667
23	Secretária	Secretaria	50	50	75	175	58,33333333
24	Secretária	Secretaria	100	50	100	250	83,33333333
25	Recepcionista	Recepção	25	0	50	75	25
26	Auxiliar	Cadastro	50	0	0	50	16,66666667
27	Auxiliar	Cadastro	25	50	25	100	33,33333333
28	Auxiliar	Cadastro	50	50	25	125	41,66666667
29	Auxiliar	Cadastro	0	0	0	0	0
30	Coordenador	Cadastro	0	0	0	0	0
31	Copeira	Copa	25	25	25	75	25
32	Zeladora	Zeladoria	0	0	0	0	0
33	Almoxarife	Almoxarifado	50	25	50	125	41,66666667
34	Auxiliar	Almoxarifado	50	25	50	125	41,66666667
35	Auxiliar	Almoxarifado	25	25	25	75	25
36	Office-boy	Almoxarifado	25	0	25	50	16,66666667
37	Auxiliar Contab	Contabilidade	25	0	25	50	16,66666667
38	Coordenador	Tesouraria	25	0	0	25	8,33333333
39	Assistente	Tesouraria	50	25	25	100	33,33333333
40	Auxiliar	Tesouraria	50	25	25	100	33,33333333
41	Tefonista	Tel. Externa	25	0	0	25	8,33333333
42	Tefonista	Tel. Externa	0	0	0	0	0
<b>MÉDIA DE PONTOS %</b>			<b>31%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	

**TABELA 5**

**PERCENTUAL OBTIDO POR GERÊNCIA**

<b>G. ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>			
<b>CARGO</b>	<b>SETOR</b>	<b>PONTOS</b>	<b>% CONHEC</b>
Secretária	Secretaria	250	83
Assistente	Faturamento	200	67
Secretária	Secretaria	175	58
Auxiliar	Faturamento	175	58
Auxiliar	Faturamento	175	58
Coordenador	Faturamento	175	58
Coordenador	Secretaria	125	42
Auxiliar	Faturamento	125	42
Auxiliar	Faturamento	125	42
Auxiliar	Almoxarifado	125	42
Almoxarife	Almoxarifado	125	42
Auxiliar	Tesouraria	100	33
Assistente	Tesouraria	100	33
Recepcionista	Recepção	75	25
Auxiliar	Faturamento	75	25
Auxiliar	Almoxarifado	75	25
Copeira	Copa	75	25
Auxiliar	Faturamento	50	17
Auxiliar	Faturamento	50	17
Auxiliar	Faturamento	50	17
Auxiliar	Faturamento	50	17
Office-boy	Almoxarifado	50	17
Auxiliar	Faturamento	25	8
Coordenador	Tesouraria	25	8
Auxiliar	Faturamento	0	0
Zeladora	Zeladoria	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>99</b>	<b>33</b>

<b>G. OPERACIONAL</b>			
<b>CARGO</b>	<b>SETOR</b>	<b>PONTOS</b>	<b>% CONHEC</b>
Telefonista	Telefonia	150	50
Telefonista	Telefonia	125	42
Auxiliar	Cadastro	125	42
Telefonista	Telefonia	100	33
Telefonista	Telefonia	100	33
Auxiliar	Cadastro	100	33
Telefonista	Telefonia	75	25
Telefonista	Telefonia	50	17
Telefonista	Telefonia	50	17
Telefonista	Telefonia	50	17
Auxiliar	Cadastro	50	17
Assistente	Contabil/Pessoal	50	17
Tefonista	Tel. Externa	25	8
Tefonista	Tel. Externa	0	0
Coordenador	Cadastro	0	0
Auxiliar	Cadastro	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>65,625</b>	<b>21,875</b>

**TABELAS DOS CONHECIMENTOS APRESENTADOS  
SOBRE PROCESSOS E OBJETIVOS DA EMPRESA  
POR NÍVEL DE CARGOS**

<b>NÍVEL 1</b>		
CARGO	SETOR	% CONHECIMENTO
Coordenador	Faturamento	58
Coordenador	Secretaria	42
Coordenador	Tesouraria	8
Coordenador	Cadastro	0
<b>MÉDIA</b>		<b>27</b>

<b>NÍVEL 2</b>		
CARGO	SETOR	% CONHECIM
Assistente	Faturamento	67
Almoxarife	Almoxarifado	42
Assistente	Contabil/Pess	30
Assistente	Tesouraria	17
<b>MÉDIA</b>		<b>39</b>

<b>NÍVEL 4</b>		
CARGO	SETOR	% CONHECIM
Copeira	Copa	25
Office-boy	Almoxarifado	17
Zeladora	Zeladoria	0
<b>MÉDIA</b>		<b>14</b>

<b>NÍVEL 3</b>		
CARGO	SETOR	% CONHECIMENTO
Secretária	Secretaria	83
Secretária	Secretaria	58
Auxiliar	Faturamento	58
Auxiliar	Faturamento	58
Telefonista	Telefonia	50
Auxiliar	Faturamento	42
Auxiliar	Faturamento	42
Telefonista	Telefonia	42
Auxiliar	Almoxarifado	42
Auxiliar	Cadastro	42
Telefonista	Telefonia	33
Telefonista	Telefonia	33
Auxiliar	Cadastro	33
Auxiliar	Tesouraria	33
Recepcionista	Recepção	25
Auxiliar	Faturamento	25
Telefonista	Telefonia	25
Auxiliar	Almoxarifado	25
Auxiliar	Faturamento	17
Auxiliar	Faturamento	17
Auxiliar	Faturamento	17
Auxiliar	Faturamento	17
Telefonista	Telefonia	17
Telefonista	Telefonia	17
Telefonista	Telefonia	17
Auxiliar	Cadastro	17
Auxiliar	Faturamento	8
Tefonista	Tel. Externa	8
Auxiliar	Faturamento	0
Tefonista	Tel. Externa	0
Auxiliar	Cadastro	0
<b>MÉDIA</b>		<b>29</b>

**GRÁFICO RELATIVO ÀS TABELAS ACIMA**

