



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL
E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

**Curitiba
2009**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL
E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Trabalho de Conclusão do Curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de
Pessoas.

Autoras: Flavia Nunes Flores

Orientador: Prof^o. Ms. Joel Souza e Silva

**CURITIBA
2009**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de método de entrevista para análise de cargo.....	07
Figura 2 - Modelo levantamento de dados para descrição de cargos.....	08
Figura 3 - Especificação do cargo.....	09
Figura 4 - Organograma empresa.....	20
Figura 5 - Curva de referência.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Exemplo de intervalo entre os pontos.....	14
Tabela 2- Plano Atual de Cargos.....	21
Tabela 3- Plano Atual de Faixa Salarial Empresa.....	22
Tabela 4- Tabela de Atividades e Processos Departamento de Serviços.....	26
Tabela 5- Tabela de Atividades e Processos Departamento Contábil.....	27
Tabela 6- Tabela de Atividades e Processos Departamento Fiscal.....	28
Tabela 7- Tabela de Atividades e Processos Departamento Recursos Humanos.....	39
Tabela 8- Tabela de Requisitos por cargo.....	30
Tabela 9- Avaliação dos fatores.....	43
Tabela 10- Cálculo da ponderação dos fatores.....	44
Tabela 11- Pontuação dos cargos.....	45
Tabela 12- Conversão dos pontos em salários.....	45
Tabela 13- Intervalos de pontos.....	46
Tabela 14- Níveis salariais.....	46
Tabela 15- Equação de ajustamento.....	47
Tabela 16- Valor médio dos salários.....	48
Tabela 17- Salários mínimos e máximos.....	49
Tabela 18- Política salarial.....	49
Tabela 19- Enquadramento dos cargos.....	50
Tabela 20- Carreira Horizontal.....	50
Tabela 21- Salários carreira horizontal.....	51
Tabela 22- Proposta para implantação	52

SUMÁRIO

RESUMO	I
LISTA DE FIGURAS	II
LISTA DE TABELAS	II
CAPITULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivo	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Metodologia	3
CAPITULO II	5
2. REVISAO BIBLIOGRAFICA	5
2.1 Plano de cargos e salários: um fator motivacional.	5
2.2 Analise do cargo	6
2.3 Descrição de cargos	8
2.4 Avaliação dos cargos	10
2.5 Estrutura salarial	13
2.6 Políticas salariais	15
2.6.1 Salário de admissão	15
2.6.2 Promoção horizontal	16
2.6.3 Promoção vertical	17
2.7 Dissídio ou Acordo Coletivo.	18
2.8 Crescimento profissional	18
CAPITULO III	20
3 A EMPRESA	20
3.1 Breve histórico	20
3.2 Estrutura da empresa.	20
3.3 Clientes	20
3.4 Características	21
3.5 Plano de cargos e salários atual.	22
3.6 Diagnóstico	22
CAPITULO IV	25
4. PROPOSTA	25
4.1 Analise dos processos e atividades	25
4.2 Descrição dos Cargos	31
4.3 Avaliação dos cargos	43
4.3.1 Avaliação dos Fatores	43
4.3.2 Ponderação dos Fatores	43
4.3.2 Pontuação dos cargos	44
4.4 Estrutura Salarial	45
4.4.1 Conversão dos pontos em salários	45
4.4.2 Aplicação dos cálculos da estrutura salarial	45
4.5 Política Salarial	49
4.5.1 Enquadramento dos cargos	50
4.6. Política de crescimento profissional	50
4.6.1 Carreira horizontal	50
4.7 Proposta implantação salarial	52
CAPITULO V	54
5 CONCLUSÃO	54

REFERENCIAS
ANEXOS

56
58

AGRADECIMENTOS

À Deus pela oportunidade de estarmos concluindo mais uma etapa em nossas vidas, por ter cuidado de nós e por ter sido o intercessor de uma amizade que se formou e se firmou na confiança e sinceridade.

Aos nossos pais pelo incentivo e confiança e pelos quais possuímos amor e respeito eterno.

Ao Gustavo e Arthur pela paciência nos momentos de nossa ausência e pelo incentivo.

As amigas Angela, Cleonice e Cristiane pela lealdade e por todos os momentos de descontração os quais tornaram nossos sábados animados e produtivos.

Aos mestres, que em todos os momentos não mediram esforços em nos ensinar e contribuir para nosso crescimento profissional.

Ao nosso orientador Prof^o. Ms. Joel Souza e Silva pela competência e dedicação em nos orientar para que assim pudéssemos concluir mais essa etapa de nossos estudos.

A Prof^a. Dra. Mirian Palmeira, coordenadora do curso de especialização em Administração de pessoas, pela competência e atenção em nos auxiliar em tudo o que necessitamos sempre da melhor forma possível.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo estudar o tema administração de cargos e salários, partindo do diagnóstico do atual plano de cargos e salários de uma consultoria contábil localizada em Telêmaco Borba-PR. O tema foi levantado por conta da necessidade de conclusão do curso de pós-graduação em Administração de Pessoas e a necessidade da empresa em aprimorar o plano de cargos e salários, devido a insatisfação dos colaboradores. O estudo foi realizado por meio da descrição de atividades, processos, conhecimentos e atitudes que compõem cada cargo da empresa, as informações deram origem a descrição de cargos e o desenvolvimento da política de cargos e salários através da análise de 6 cargos chaves para composição de avaliação, estruturação e políticas salariais. Os resultados encontrados poderão contribuir para os processos de gestão de pessoal da empresa e servir também como objeto de pesquisa acadêmica no âmbito da administração de pessoas.

Palavras chaves: Cargos, Salários, Políticas de crescimento profissional.

ABSTRACT

This paper aims at studying the question of management positions and salaries, on the diagnosis of the current plan and salary of an advice book located in Telemaco Borba-PR. The subject was raised due to the necessity of completion of graduate studies in Management of People and business need to improve the plan for jobs and wages because of dissatisfaction among employees. The study was conducted through the description of activities, processes, knowledge and attitudes that make each position of the company, the information led to job descriptions and developing policy positions and salaries through the analysis of 6 key positions for composition assessment , structure and wage policies. The results may contribute to the processes of personnel management of the company and also serve as an object of academic research in the management of people

Key words: Job, Payroll, policies for professional growth.

CAPITULO I

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas, advindas da transformação do trabalho ao longo dos tempos, possuem fatores como produtividade, lucratividade e qualidade de produtos, serviços e processos onde a otimização e a estruturação da administração de cargos e salários (ACS) têm importante papel para o sucesso eminente das mesmas.

A ACS consiste em ajustar as necessidades estruturais da organização com as expectativas diversas dos colaboradores.

A estrutura de um plano de cargos e salários é estabelecida através da análise, descrição e avaliação de cargos, os quais compõem subsídios para o desenvolvimento de uma estrutura salarial adequada.

Neste contexto, vale ressaltar que, o salário quando visto isoladamente não se caracteriza como um fator motivacional, mais de uma forma global ele é a base dos fatores que estão ligados ao cargo, a perspectiva de crescimento profissional e ao trabalho executado. Assim como é uma ferramenta importante para reforçar valores e comportamentos na empresa, além de estar relacionado com a necessidade de sobrevivência de uma grande parcela da população mundial.

Portanto, segundo Nascimento (2001, p.6) as finalidades da ACS são:

(...) classificar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

Sendo assim, percebe-se que a ACS além de organizar a estrutura de pessoal de uma empresa ela serve também como ferramenta base para gerir demais processos relacionados à administração de pessoas.

Diante dessa realidade, se propõem um estudo em uma empresa prestadora de serviços contábeis, localizada no município de Telêmaco Borba PR.

Atualmente esta empresa possui um plano de cargos e salários em vigor, o qual foi desenvolvido com o intuito de diferenciar salários e cargos, entretanto identificou-se uma ausência na análise, descrição e avaliação dos cargos

existentes, além de não propor políticas de carreira profissional e estrutura salarial adequada para atender o presente plano. A falta desses quesitos proporcionam conflitos e insatisfação entre os colaboradores, refletindo na produtividade e motivação para o trabalho.

1. 2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Aprimorar o plano de cargos e salários de uma empresa do ramo de prestação de serviços contábeis.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Entender o funcionamento de um escritório contábil;
- Diagnosticar o atual plano de cargos e salários;
- Desenvolver uma proposta de modelo;
- Aplicar o modelo proposto;
- Definir políticas de carreira profissional;

1. 3 JUSTIFICATIVA

Diante da necessidade de aplicar a teoria com a prática, observou-se a necessidade de diagnosticar o plano de cargos e salários de uma empresa prestadora de serviços contábeis, a fim de identificar a veracidade da aplicação dos processos que compõe essa estrutura de Administração de Cargos e Salários (ACS), sendo uma necessidade para a conclusão do curso.

1. 4 METODOLOGIA

Ao propor o aprimoramento do plano de cargos e salários de um escritório contábil, buscou-se inicialmente a utilização da pesquisa bibliográfica, através de artigos, livros e revistas acadêmicas, a fim de estabelecer um embasamento teórico do tema abordado.

Na seqüência, foram levantadas informações para conhecer o funcionamento da gestão de pessoas deste escritório contábil e levantamento de documentos necessários para a realização deste estudo. Para o levantamento das informações sobre o escritório contábil houve uma reunião com o diretor responsável pelo departamento de RH da empresa, com a finalidade de coletar informações sobre o plano de cargos e salários atual, como ele foi desenvolvido e como é aplicado, bem como foram levantados os documentos referente ao plano de cargos utilizado.

Para diagnóstico do atual plano de cargos e salários, foi utilizada uma entrevista aberta com apenas uma questão, onde o foco seria em entender as especificidades do plano utilizado de uma forma simples e completa.

(ANEXO 1)

A elaboração da proposta modelo foi estruturada com base na pesquisa bibliográfica.

Para a identificação e entendimento dos processos e atividades executadas num escritório contábil foram realizadas entrevistas com os colaboradores que conhecem o fluxo de atividades e procedimentos de cada departamento, a fim de realizar uma descrição dos processos que visa obter um maior detalhamento das atividades, assim como sua periodicidade e importância.

(ANEXO 2)

Com base nas informações coletadas, foi realizada a descrição de cargos através de um modelo de formulário, onde constam as atividades que o cargo exige e suas especificações como habilidades técnicas e comportamentais, desenvolvido com base na proposta do trabalho. (ANEXO 3)

Foram realizadas avaliações para os cargos através de um modelo desenvolvido baseado na teoria dos pontos, descrita na revisão teórica com base no livro de Benedito Rodrigues Pontes- Administração de Cargos e Salários, a fim de identificar as diferenças entre os cargos assim como estabelecer uma hierarquia. A análise dos cargos foi estabelecido um comitê de avaliação das informações necessárias (ANEXO 4)

Por fim, foram apresentadas as políticas de administração de cargos e salários (ACS), com o intuito de estabelecer condições e políticas para a gestão de pessoas.

CAPÍTULO II

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Plano de cargos e salários: um fator motivacional.

Com a evolução das relações humanas muitas políticas e práticas voltadas para a administração do capital humano tem sido pelas empresas.

Entre elas destaca-se o plano de cargos e salários que tem por objetivo principal alinhar os fatores internos com os externos, a fim de atrair, desenvolver e reter talentos.

Identificar a importância da administração de cargos e salários na empresa e conhecer as técnicas e métodos de fixação dessas ferramentas gerenciais também são fatores de solução de problemas organizacionais tais como: a diminuição de produção e qualidade, a falta de motivação, atrasos, desinteresses, não cumprimento de prazos entre outras situações comportamentais geradas pela omissão ou inexistência dessa administração.

Sendo assim, observa-se que a posição em que o indivíduo se encontra no ambiente de trabalho, bem como a sua remuneração são fatores que impulsionam o comportamento e o desempenho no trabalho. Essa questão é abordada na influente teoria desenvolvida por Frederick Herzberg, denominada a teoria dos dois fatores onde os motivos que estão presentes no trabalho e que influenciam o desempenho dos colaboradores são divididos em fatores internos e externos.

Segundo Maximiniano (2007, p.275) essa teoria se resume em:

- Nas situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas.
- Já os fatores extrínsecos não fazem à pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Eles influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das qual o trabalho é realizado.

Portanto essa teoria aponta a combinação do ambiente e do conteúdo de trabalho, fazendo com que um complete o outro, e no caso da falta de um dos fatores o trabalho se torna ineficaz.

Para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é preciso haver segurança psicológica e material, representada pelos fatores externos, do mesmo

modo, para que os fatores internos é preciso que o trabalho ofereça um grau de desafio ou interesse para o trabalhador. (MAXIMINIANO, 2007)

Neste contexto, percebe-se que a administração de cargos e salários pode refletir diretamente em todo o processo de gestão de pessoal assim como no processo realização das atividades desenvolvidas pela empresa. Frente a isso busca-se entender os procedimentos adotados para a análise, descrição, avaliação dos cargos, bem como analisar os métodos de estrutura a fim de propor uma política salarial.

2.2 Análise do cargo

Inicialmente, vale ressaltar a diferença entre tarefas, funções, cargos e grupos ocupacionais.

Entende-se por tarefa o conjunto de elementos que exige um esforço humano para executá-las. Já a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que necessitam do serviço de um indivíduo. E o conjunto de funções similares forma o cargo, ou seja, funções idênticas em todos os aspectos importantes das tarefas que a compõe. (MARRAS, 2000)

Para PONTES, 2005, outro fator importante são os grupos ocupacionais que são formados por um conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho. Elas podem ser divididas em:

- Grupo ocupacional gerencial: gerentes, diretores, executivos em geral.
- Grupo ocupacional de profissionais de nível superior: engenheiro, economista, contador, administrador, etc.
- Grupo ocupacional de técnicos e nível médio: desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, etc.
- Grupo ocupacional administrativo: recepcionistas, assistentes, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc.
- Grupos ocupacional operacional: operador, pedreiro, mecânico, etc.

Neste contexto torna-se necessário a análise do cargo realizada com o intuito de colher informações das atividades iniciais exercidas pelo empregado para compor a base e um sistema a ser implantado.

Para Pontes (2005, p.46):

A análise de cargo é o estudo que se faz para colidir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.

Além da coleta de dados essa análise identifica a base para os requisitos qualitativos, como conhecimentos técnicos e competências comportamentais, como as responsabilidades, bem como as condições de trabalho e a capacidade física e mental que o cargo irá necessitar.

Os principais métodos utilizados para a coleta de dados são:

- método de observação local: esta análise é realizada através da observação direta e dinâmica do ocupante do cargo em pleno exercício e suas funções. São registrados os pontos chaves e anotados em formulários desenvolvidos para este tipo de análise.

- método de questionário: esse método visa colher informações dos cargos desenvolvido com perguntas simples e claras, a qual será respondida tanto pela gerencia como pelos colaboradores. (CHIAVENATTO, 2004)

Acredita-se que o melhor método para obtenção de dados imprescindíveis para a análise do cargo é o método de entrevista, pois assegura uma interação face a face com empregado, permitindo a eliminação de dúvidas e suspeitas. É importante que no início o entrevistador deixe claro os motivos da entrevista e apresente os objetivos da análise do cargo. Outra forma simples de levantar os dados do cargo é solicitar que o ocupante liste suas tarefas, informando o que ele faz, por que faz e quando faz, dividindo essas informações conforme a periodicidade com que é realizada, conforme sugerido na figura.

Identificação das atividades para análise de cargo			
Cargo:			
Preenchido por:		Data: __/__/__	
O que faz?	Como faz?	Por que faz?	Quando faz?

Figura1: Modelo de método de entrevista para análise de cargo (NASCIMENTO, 2001)

2.3 Descrição de cargos

A descrição do cargo consiste em expor as atividades e processos realizados de forma clara e organizada, permitindo uma compreensão das tarefas desenvolvidas pelo colaborador.

A descrição precisa caracterizar adequadamente os diferentes tipos e natureza dos cargos por meio da ênfase nas tarefas, nas responsabilidades e nos objetivos independente se os cargos são operacionais, administrativos, gerenciais, entre outros.

Busca-se responder obrigatoriamente a três perguntas conforme exemplo da

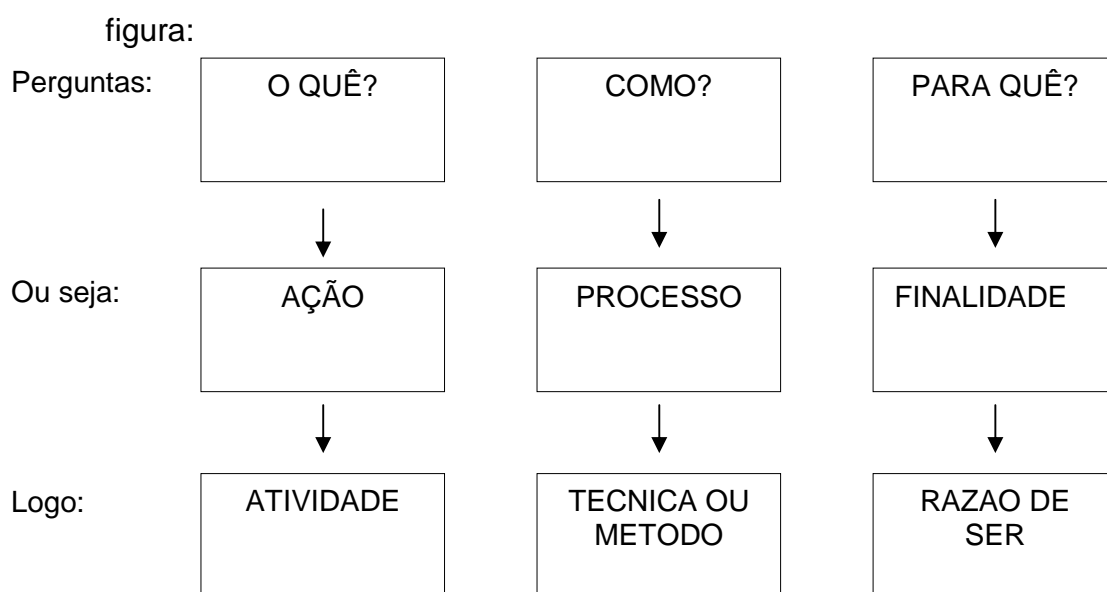


Figura 2: Modelo levantamento de dados para Descrição de Cargos (NASCIMENTO, 2001, p.14)

Essa descrição deve relatar as atividades, habilidades, responsabilidades do cargo, não destacando o que o ocupante sabe fazer e sim o que o cargo exige, pois o cargo é impessoal e independe do individuo.

Para Prado (1995, p.51)

o objetivo principal da descrição é servir de referência para a avaliação do cargo. Deve conter as principais responsabilidades do cargo bem como informações que permitam situar o cargo em relação aos demais, a quem se reporta e quais são os cargos que se subordinam ao cargo descrito.

Enquanto a descrição de cargos estabelece as atividades a serem desenvolvidas, as especificações identificam quais os requisitos ou atribuições impostas ao ocupante. (CHIAVENATTO, 2004)

Segundo o mesmo autor essas especificações concentram-se em quatro áreas de atributos que quase sempre são aplicados aos cargos, são elas:

- Requisitos mentais: instrução, experiências essenciais e iniciativa, aptidões necessárias.
- Requisitos físicos: esforço físico necessário, concentração visual, destreza ou habilidade e compleição física necessária.
- Responsabilidades envolvidas: supervisão de pessoal, material, ferramental ou equipamento, dinheiro, títulos ou documentos, contatos internos ou externos, informações confidenciais.
- Condições de trabalho: Ambiente de trabalho e riscos.

A figura abaixo apresenta um resumo da especificação do cargo. Os fatores de análise são, geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional. Por exemplo, o fator condições de trabalho é muito importante na especificação do grupo ocupacional operacional, não sendo importante no grupo ocupacional administrativo. Um fator é incluído para estudo de um grupo ocupacional quando, através dele, torna-se possível sentir as diferenças entre os cargos desse grupo. Assim, se dentro de um grupo ocupacional, por exemplo, operacional, o fator risco especificar o mesmo grau a todos os cargos, esse fator não deve ser incluídos para análise.

Especificação do cargo



Figura 3: Especificação do cargo (Disponível em: <http://www.fatesg.com.br/si/prova1.doc>)

Neste contexto a descrição de cargos pode ser montada dentro de um esquema de standardização que facilite sobremaneira a exposição da informação e permita uma base aceitável de comparações a serem efetuadas entre os cargos.

Para TEGON (2007), cargo é a base da aplicação das pessoas dentro das tarefas da organização. O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, e para desempenhar suas funções ela deve ter uma posição definida dentro da organização. Para isso é preciso descrever o conteúdo do cargo, tarefas e atribuições. O autor ainda ressalta que a consolidação de uma descrição de cargos deve compor um formulário que contenha os seguintes itens: descrição das atividades (o que faz, como faz e para que faz), experiência, escolaridade, conhecimento técnicos, competências necessárias, Código Brasileiro de Ocupações (CBO).

2.4 Avaliação dos cargos

A avaliação de cargos constitui parte fundamental do departamento da empresa que está encarregado da administração de salários, ao lado da análise e descrição de cargos que tornam possível a própria avaliação das pesquisas e estudos salariais e dos planos de incentivo.

Através desta avaliação é estabelecido um valor relativo a cada cargo, com o intuito de construir uma hierarquia entre eles. Sendo assim os cargos serão comparados e analisados de forma a colocá-los em ordem de importância. (PONTES, 2005)

O fundamento central da avaliação de cargos é a competência aplicada com sucesso no exercício da função, portanto, a avaliação de cargos considera, além da competência necessária, a sua efetiva utilização e os resultados apresentados pela sua aplicação.

A mensuração das competências necessárias para um bom desempenho no cargo inclui não apenas o conhecimento técnico, mas também as dimensões como habilidades humanas e posturas comportamentais exigidas pelo cargo.

Sendo assim, PRADO (1995) enumera algumas das principais razões para a implantação da avaliação de cargos, são elas:

- Definir as responsabilidades dos cargos.
- Construir o embasamento necessário para recursos humanos.

- Prover as chefias com bons instrumentos para gerenciar os salários.
- Agilizar as decisões sobre salários.
- Remunerar conforme critérios claros.
- Reduzir insatisfações devidas à remuneração inadequada.

Diante disso, o primeiro passo para esta avaliação é a escolha da comissão de avaliadores. Ela pode ser formada por representantes do RH da empresa, gerência, líderes de setores assim como pelos próprios colaboradores. Essa comissão é formada a fim de garantir a correta hierarquização dos cargos, mantendo critérios uniformes nas avaliações e aceitação posterior dos indivíduos nas diversas áreas da empresa. (PONTES, 2005)

Os métodos tradicionais utilizados para avaliar cargos podem ser subdivididos em não-quantitativos através de escalonamento e graus pré-determinados assim como quantitativos através da avaliação por pontos e comparação de fatores.

Nascimento (2001, p.19) trás uma visão clara e objetiva para esses métodos, são eles:

- Escalonamento de cargos: Consiste em estabelecer uma ordem hierárquica de acordo com o grau de dificuldades e/ou responsabilidades. O escalonamento pode ser simples quando o avaliador busca uma hierarquização isoladamente, e posteriormente chega-se a um consenso entre os avaliadores, ou binário quando o avaliador compara cada cargo com todos os demais, procurando estabelecer uma hierarquia e em seguida, discutem as divergências para que cheguem a um consenso.

- Graus predeterminados: esse método necessita de um manual no qual são estabelecidos graus crescentes em dificuldades, constituindo-se, então, numa régua de avaliação na quais os cargos são comparados com as conceituações de cada grau e posicionados naquele com o qual possui mais afinidade. São utilizados entre cinco e dez graus para cada plano. Cada avaliador, de posse das análises dos cargos e das definições dos graus, enquadra os cargos em cada um deles e, posteriormente, discutem em grupo e chegam a um consenso.

- Comparação por fatores: consiste na escolha de alguns poucos fatores, cerca de cinco, a exemplo do método de avaliação por pontos, nos quais os cargos são escalonados pelos diferentes níveis de cada fator acompanhados de seus respectivos salários.

- Pontos: é um procedimento específico para avaliar cargos com o objetivo de determinar salários, considerando separadamente os fatores ou

características, como requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho, combinando essas avaliações parciais num único conjunto de pontos para cada cargo. Esse conjunto de pontos corresponde ao valor relativo que auxiliara na determinação do salário do cargo. Sendo assim, cabe ressaltar que o método de avaliação por pontos é um dos mais utilizados, pois permite maior precisão e objetividade no resultado. Cada fator de avaliação de cargos esta subdividida em níveis de exigência, cada nível deve receber um valor numérico proporcional à exigência, identificando esse valor como grau do nível e compatível com o peso percentual do fator de avaliação. O número de níveis de exigência, para cada fator de avaliação é estabelecido com base nos requisitos mínimos que foram identificados no levantamento das descrições de cargos. É atribuído ao nível de menor exigência um grau baixo e ao nível de maior exigência um grau elevado, para cada fator de avaliação de cargos, proporcionalmente ao peso percentual de cada fator. Ao somatório de graus dá-se o nome de total de pontos. Para o cálculo dos valores pode-se utilizar progressão aritmética ou progressão geométrica.

Cálculo de pontos através da Progressão Aritmética:

Formula: $q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$

Q= resultado

a_n = valor do último termo

a_1 = Valor do primeiro termo

n= número de graus do fator

O conjunto de fatores de avaliação com seus respectivos graus compõe um manual de avaliação o qual é composto pela seleção dos cargos chaves, escolha dos fatores de avaliação, graduação dos fatores de avaliação, criação dos formulários, avaliação dos cargos e tabela de classificação de cargos.

De acordo com os resultados dessa avaliação, os cargos podem ser classificados em classes de cargos. O agrupamento dos cargos em classes visa facilitar a administração salarial, além de permitir que cada classe de cargos tenha um tratamento genérico em termos de salários, benefícios sociais e vantagens.

2.5 Estrutura salarial

A estrutura salarial é dada pela organização de uma progressão salarial resultante do processo de avaliação.

Pontes (2005) propõe algumas etapas para que se estabeleça uma estrutura salarial adequada, a construção da estrutura salarial pelo método de pontos é realizada conforme as seguintes etapas:

- A. 1º Cálculo de ajustamento da curva de referência
- B. 2º etapa- Determinação do número de graus do plano
- C. 3º etapa- Cálculo do ponto médio dos graus
- D. 4º etapa- Cálculo do salário médio no ponto médio dos graus
- E. 5º etapa- Cálculo da faixa salarial
- F. 6º etapa- Enquadramento dos cargos nos graus

A curva de referência é elaborada com base nos valores encontrados nas médias para os cargos do mercado. O posicionamento da curva salarial em relação ao mercado depende também da remuneração variável e o pacote dos benefícios, comissões e participação nos resultados da empresa.

A. Cálculo do ajustamento da curva de referência

A curva de referência é elaborada com base nos valores encontrados nas médias para os cargos do mercado. O posicionamento da curva salarial em relação ao mercado depende também da remuneração variável e o pacote dos benefícios, comissões e participação nos resultados da empresa.

A curva de referência é calculada pelo processo de ajustamento das variáveis $y=f(x)$ onde variável y é igual ao salário. O método de avaliação de cargos, sendo o de pontos, a variável x é igual a pontos, sendo:

Ponto: $y=f(x)$, onde x = ponto dos cargos

B. Determinação do número de graus do plano.

Para encontrar o número de graus do plano, inicialmente deve-se encontrar o intervalo dos pontos mínimo e máximo utilizando a fórmula de progressão aritmética:

C. Cálculo do ponto médio dos graus

Para encontrar o ponto médio dos graus tira-se a média entre cada nível.

Exemplo:

GRAUS	INTERVALO DE PONTOS	
1	100	200
2	201	300
3	301	400
4	401	500

Tabela 1: Exemplo de intervalo entre os pontos

$$PM = 100 + 200$$

$$PM = \frac{100 + 200}{2} = 150$$

D. Cálculo do salário médio no ponto médio dos graus

Para encontrar o valor do salário médio com base nos pontos médios já apresentados utiliza-se o método dos mínimos quadrados para encontrar a variável A e B.

$$Y = a + bx$$

X = é o valor do ponto médio

Y = é o valor do salário encontrado

Utiliza-se o método dos mínimos quadrados para encontrar a e b

Soma de Y = n*a + soma de x*b

Soma de xy = a * soma de x + soma de x²*b

Onde n é o número de cargos

$$b = \frac{n \cdot \text{soma de } xy - (\text{soma de } x) \cdot (\text{soma de } y)}{n \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } x)^2}$$

$$a = \frac{(\text{soma de } y) \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } y) \cdot (\text{soma de } xy)}{n \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } x)^2}$$

Uma vez encontrado os valores de A e B aplica-se os valores na formula Y = a + bx e encontra-se os valores dos salários médios.

E. Cálculo da faixa salarial

Após concluir o cálculo dos salários médios é necessário encontrar os salários mínimos e máximos para então desenvolver as faixas salariais.

Neste processo deve ser estabelecida uma amplitude salarial adequada a ser aplicada na seguinte fórmula:

Exemplo: Amplitude de 80%

$$\sqrt[1+80]{1} = \sqrt[1,8]{1} = 1,34164$$

$$\text{Salário mínimo} = \text{salário médio} / 1,34164$$

$$\text{Salário máximo} = \text{salário médio} * 1,34164$$

Após ter encontrado os valores mínimos médios e máximos dos salários, se estabelece o diferencial do nível através da seguinte fórmula:

$$\frac{N-1 \sqrt[N]{NA}}{A1}$$

Onde:

N= número de diferenças a ser utilizado.

NA= valor máximo do salário

A1= valor mínimo do salário

Uma vez encontrado a raiz temos o valor a ser multiplicado pelos salários mínimos que de uma forma crescente, onde será calculado até o valor máximo, respeitando a quantidade de diferenciais escolhidos.

F. Enquadramento dos cargos

A última etapa da estrutura salarial é o enquadramento dos cargos nos níveis encontrados, com base nos cargos existentes se estabelece uma estrutura alinhada de acordo com os níveis salariais encontrados.

2.6 Políticas salariais

A Política salarial tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Para Chiavenatto (2002, p.403):

Política salarial é um conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados. Assim, todas as normas presentes e futuras, bem como as decisões sobre cada caso, deverão orientar-se por esses princípios e diretrizes. A política salarial não é estática, pelo contrário, é dinâmica e evolui, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez.

Sendo assim, essa política determina regras para a administração dos salários na empresa que prevê as seguintes situações para alterações salariais:

2.6.1 Salário de admissão

Para o salário de admissão é estipulado o valor inferior de até 10% ou 20% ao mínimo da faixa salarial do cargo executado. Esse valor é válido somente para o período de experiência do ocupante do cargo, o qual se dá de 30 a 90 dias segundo legislação trabalhista em vigor, após o término do contrato o funcionário terá o aumento para o mínimo da faixa salarial do cargo ocupado. (PONTES, 2005)

Algumas empresas permitem que os salários de admissão sejam superiores ao do início das faixas salariais, porém é preciso que essa informação faça parte da política salarial e que não seja superior ao salário praticado aos funcionários com mais tempo de casa.

2.6.2 Promoção horizontal

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho.

Ele é considerado um aumento por mérito, ou seja, é a passagem de um colaborador para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau, a qual ocorre através da superação de desempenho e tempo de experiência no cargo. (PONTES, 2005)

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal varia entre 5% e 8%. Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar a 12%. É recomendado analisar com cuidado cada promoção horizontal, visando a evitar a criação de problemas de relatividade interna posteriormente.

Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários.

Os Gerentes e Coordenadores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso.

2.6.3 Promoção vertical

Os aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos e salários.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários, ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto.

O salário é alterado para se enquadrar na Classe do novo cargo. Na maioria das vezes, o aumento deveria se situar entre 10% e 20% do salário atual.

Os aumentos decorrentes da promoção vertical podem ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que o funcionário preencha os requisitos necessários à promoção.

Após uma promoção vertical na mesma carreira específica, deverá ser observado um período mínimo de um ano, antes de nova promoção vertical.

Já para a promoção vertical com mudança de carreira específica, o funcionário será efetivado 30 dias após a promoção. Nesse período será avaliada a adaptação do funcionário ao novo cargo. A promoção será efetivada com a aprovação da Gerência da área.

Caso o funcionário não se adapte ao novo cargo, a Gerência da área deverá comunicar com antecedência o fato à área de Recursos Humanos. Se for possível, o funcionário poderá retornar à sua área de origem ou ser transferido para uma função compatível com seu perfil.¹

¹Disponível em:

http://www.promerito.com.br/Plano_Cargos_Sal%C3%A1rios/plano_cargos_sal%C3%A1rios.html

2.7 Dissídio ou Acordo Coletivo.

O dissídio ou acordo coletivo é o percentual de aumento estipulado pela classe sindical dos empregados. Essa alteração salarial é anual e acontece no mês determinado como data base para o fechamento dos acordos.

Por ser uma alteração de classe sindical ela não está relacionada às competências dos colaboradores, servindo apenas como referência dos direitos e deveres dos empregados e empregados.

2.8 Crescimento profissional

Desenvolver-se significa atingir níveis de capacitação crescente, atender a requisitos cada vez mais complexos, aumentar a própria capacitação e versatilidade. Ao desenvolver sua capacitação, o colaborador passa a exercer funções e cargos mais desafiadores, que lhe proporcionem maior reconhecimento.

Não existe desenvolvimento sem motivação e esforço pessoal. Cabe à organização proporcionar condições e incentivos para que o desenvolvimento ocorra em harmonia com seus próprios objetivos.

Diante disso, o plano de carreira tem sido o principal instrumento que define as trajetórias profissionais existentes nas empresas.

Dentre os diversos modelos de plano de carreira destaca-se:

Carreira horizontal - é o acúmulo de conhecimento e experiência de determinadas categorias profissionais. Isto resulta em diferentes estágios de experiência ou capacitação, permitindo a evolução no próprio cargo de forma horizontal.

Os diferentes estágios de capacitação podem ser denominados trainee, junior, pleno, sênior, ex:

Analista de sistemas Trainee

Analista de sistemas Junior

Analista de sistemas Pleno

Analista de sistemas Sênior

Em alguns casos essas condições se diferenciam por tempo de trabalho de cada um. Geralmente o trainee corresponde a um período de experiência de seis meses a um ano, o junior de um a três anos de experiência, o pleno de quatro a sete anos e o sênior acima de oito anos. Cabe ressaltar que além do tempo de

experiência é viável que seja analisado a complexidade das tarefas, o grau de domínio do campo profissional, a autonomia de atuação, ao tipo e qualidade de orientação que se dá e se recebe, etc.²

Carreira em Y: tem como pressuposto a mobilidade e a ascensão profissional dos colaboradores pelo exercício das funções gerenciais ou de ocupações na sua área de especialidade. Os níveis iniciais são básicos e a partir de certo patamar da estrutura da carreira, o profissional pode optar pelo prosseguimento através de cargos gerenciais ou tipicamente técnicos.

Este tipo de carreira é flexível, permitindo o deslocamento do profissional de uma linha de carreira para outra. Permite um maior número de pessoas no topo da organização, valoriza o trabalho do especialista e satisfaz as necessidades individuais da carreira dos colaboradores.

Nesta carreira a remuneração deve ser igual a cada grau estabelecido, podendo ocasionalmente ocorrer diferenças salariais quando o cargo é tratado como função gratificada.³

² Disponível em Resende E. (2002)

³ Disponível em: Pontes B. R. (2005, p.345)

CAPITULO III

3 A EMPRESA

3.1 Breve histórico

O objeto de estudo desse trabalho é uma empresa do seguimento contábil que atua na cidade de Telêmaco Borba - Pr

Sua fundação ocorreu em 1995 através da iniciativa de seus atuais gestores em abrir um escritório contábil para atender a demanda local.

Atualmente o escritório oferece a prestação de serviços contábeis, fiscais e de recursos humanos.

3.2 Estrutura da empresa.

A empresa é representada por 3 diretores, 4 analistas fiscais, 5 analistas contábeis, 4 analistas de recursos humanos, 1 arquivista, 1 menor aprendiz e 1 zeladora, os quais estão distribuídos conforme organograma abaixo:

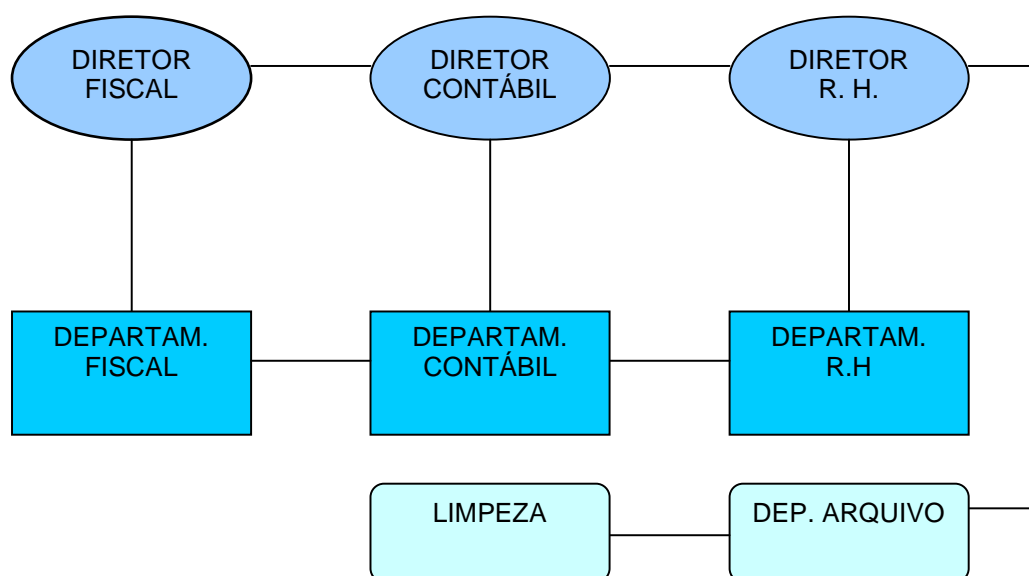


Figura 4: Organograma empresa

3.3 Clientes

Atualmente a carteira de clientes é de aproximadamente 115 empresas de diferentes segmentos, tendo em sua maioria indústrias do setor madeireiro e comércio local.

TABELA DE CARGOS		
DEP. RECURSOS HUMANOS	DEPARTAMENTO FISCAL	DEPARTAMENTO CONTÁBIL
FUNÇÃO	FUNÇÃO	FUNÇÃO
Analista RH master 1	Analista fiscal master 1	Analista contábil master 1
Analista RH master 2	Analista fiscal master 2	Analista contábil master 2
Analista RH master 3	Analista fiscal master 3	Analista contábil master 3
Analista de RH sênior 1	Analista fiscal sênior 1	Analista contábil sênior 1
Analista de RH sênior 2	Analista fiscal sênior 2	Analista contábil sênior 2
Analista de RH sênior 3	Analista fiscal sênior 3	Analista contábil sênior 3
Analista de RH pleno 1	Analista fiscal pleno 1	Analista contábil pleno 1
Analista de RH pleno 2	Analista fiscal pleno 2	Analista contábil pleno 2
Analista de RH pleno 3	Analista fiscal pleno 3	Analista contábil pleno 3
Analista RH junior 1	Analista fiscal junior 1	Analista contábil junior 1
Analista RH junior 2	Analista fiscal junior 2	Analista contábil junior 2
Analista RH junior 3	Analista fiscal junior 3	Analista contábil junior 3
Analista RH trainee 1	Analista Fiscal trainee 1	Analista Contábil trainee 1
Arquivista		
Zeladora		
Menor / Aprendiz		

Tabela 2: Plano Atual de Cargos

3.4 Características

Empresa de pequeno porte, com gestão centralizada e funcional. Seu planejamento estratégico não está alinhado a uma gestão de recursos humanos clara e desenvolvida, não possui responsáveis diretos para atender essa necessidade.

Em se tratando de gestão empresarial a empresa destaca seus objetivos através da sua missão, visão e valores, listados a seguir:

Missão: Atender as necessidades dos clientes de forma ágil e correta.

Visão: Ser reconhecida como melhor assessoria contábil da região.

Valores: Desenvolver o hábito de realizar todas as atividades de acordo com legislação vigente; ter agilidade, presteza e responsabilidade; cumprir prazos de entrega; prestar assessoria aos clientes quanto à veracidade dos processos; possuir equipes de trabalho com comprometimento.

Cabe ressaltar que não há uma política de pessoal voltada para a busca desses objetivos.

3.5 Plano de cargos e salários atual.

Devido ao aumento do número de colaboradores, os gestores identificaram a necessidade de diferenciar cargos e salários a fim de estabelecer uma estrutura salarial coerente. Com isso foram estipulados cargos de acordo com as atividades executadas pelos colaboradores e o enquadramento dos salários já praticados para os cargos criados. Essa implantação ocorreu em outubro de 2006.

Abaixo, segue o modelo do plano de cargos e salários utilizado e exemplo de promoções praticadas:

TABELA DE SALARIOS ANO 2009/2010	
Sênior 1	R\$ 2.119,90
Sênior 2	R\$ 2.001,70
Sênior 3	R\$ 1.943,63
Pleno 1	R\$ 1.482,60
Pleno 2	R\$ 1.285,52
Pleno 3	R\$ 1.088,33
Junior 1	R\$ 893,12
Junior 2	R\$ 745,51
Junior 3	R\$ 631,32
Trainee/geral/arquivo	R\$ 541,15
Menor aprendiz	R\$ 404,70

Tabela 3: Plano Atual de Faixa Salarial Empresa

3.6 Diagnóstico

No diagnóstico do atual plano de cargos e salários serão considerados os principais fatores que integram essa estrutura. Percebe-se que este plano na verdade só existe para suprir uma necessidade de adotar uma ferramenta de diferenciação salarial e de cargos e não como ferramenta de gestão e alinhamento de pessoal, pois este plano não possui uma estrutura definida nos padrões pré-estabelecidos para o desenvolvimento de um plano de cargos e salários.

Observa-se que não foi desenvolvida uma análise seguida da descrição e avaliação dos cargos para que assim fosse estabelecida uma tabela de salários adequada.

Os cargos de analista são compostos de 13 faixas salariais , onde inicia em analista trainee a analista master 1. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, pode ser adotado cargos de nível operacional, técnico e profissional como auxiliar, assistente e por fim analista. Essa condição pode ser observada para todos os cargos.

Quanto a tabela salarial, percebe-se que esta incompleta, pois a mesma não possui salário estipulado para os cargos de analista master.

Para os demais cargos observa-se que as amplitudes de valores são diferentes entre si. Por exemplo: para os cargos de analista júnior a amplitude entre os valores mínimos e máximos é de 41,47% , para os cargos de analista pleno a amplitude é de 36.22%, para os cargos de analista sênior a amplitude é de 9,07% e para os cargos de trainee/geral/arquivo/aprendiz o valor é fixo não havendo amplitude de valores.

Sendo assim, cabe ressaltar a importância do alinhamento das amplitudes através de um único percentual entre todas as faixas de cargos a fim de se evitar conflitos e insatisfações decorrentes desta situação. Esse resultado pode ser alcançado através da implantação de uma estrutura salarial adequada.

No que tange as promoções salariais observa-se que as mesmas ocorrem de maneira horizontal. Para os iniciantes ocorrem em media uma promoção horizontal por ano com percentuais de aumento que variam entre 10 e 40% . Já para os veteranos as promoções não ocorrem com freqüência, não havendo política adequada para tanto.

A empresa também adota os reajustes anuais estabelecido por dissídio coletivo do sindicato da classe, nessa época é realizada uma análise quanto ao desempenho dos colaboradores no ultimo ano e estabelecido algumas alterações de salário e cargos. Portanto, cabe ressaltar que não há uma utilização de métodos de avaliação de desempenho para a realização das alterações, elas são realizadas através da observação feita pelos gestores no decorrer das atividades, em relação aos fatores como: assiduidade, pontualidade, iniciativa, produção, tempo de empresa, comportamento e responsabilidade.

Quanto aos métodos de promoção, é interessante que se estabeleçam períodos mínimos para que ela ocorra, assim como percentual fixo de aumento salarial que abranja todos os cargos. No que tange a avaliação do desempenho

dos colaboradores é preciso ter cautela quanto ao método utilizado, para que não ocorram equívocos que possam prejudicar o desenvolvimento profissional de algum colaborador.

Por fim, verifica-se que a empresa não possui um plano de carreira como incentivo de crescimento profissional para seus colaboradores.

Diante desta realidade apresenta-se uma proposta de reestruturação para este plano de cargos e salários.

CAPITULO IV

4 PROPOSTA

A proposta para aplicação do trabalho consiste em analisar as atividades, processos e procedimentos de cada departamento e função com o objetivo de análise para descrição de cargos. Os cargos serão descritos conforme sugerido através da literatura e do formulário. Com base nas informações das funções e descrição dos cargos será construída a sugestão de política salarial com base na avaliação de cada cargo.

4.1 Analise dos processos e atividades

Conforme a estrutura da empresa, os setores são divididos em quatro departamentos sendo eles: departamento de Recursos Humanos, departamento Fiscal, departamento Contábil, departamento de Arquivos e Serviços.

Foram coletadas as informações das atividades desenvolvidas por departamento por meio da aplicação do método de entrevista aberta realizada com um ocupante de cada cargo, os quais foram escolhidos de acordo com o tempo de empresa.

Na seqüência foram estabelecidas novas nomenclaturas dos cargos de acordo com o grupo ocupacional administrativo, o qual envolve cargos como auxiliares, assistentes e analistas. Foi realizada uma análise dos processos de cada departamentos, apresentados nas tabelas a seguir juntamente com o levantamento dos requisitos para o cargo como: conhecimentos, experiências habilidades e responsabilidades que compõe cada função.

DEPARTAMENTO DE ARQUIVO/SERVIÇOS
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

<u>CARGOS</u>	<u>ARQUIVISTA</u>	<u>ZELADORA</u>	<u>MENOR APRENDIZ</u>
<u>PROCESSO- ATIVIDADES</u>			
Separar os documentos que chegam para ser arquivados por empresa	X		
Arquivar notas fiscais de entrada por data e mês de lançamento	X		
Arquivar notas fiscais de saída por numero de notas	X		
Arquivar impostos e tributos de acordo com código fiscal.	X		
Arquivar documentos referente a folha de pagamento por tipo de documento e mês de competência	X		
Arquivar documentos de constituição de empresa	X		
Organizar livros contábeis diários e razão	X		
Organizar livros fiscais de entrada e saída.	X		
Localizar e protocolar documentos solicitados pelos clientes	X		
Efetuar protocolo de documentos de anos anteriores ao vigente para os clientes	X		
Separar e arquivar os documentos contábeis			X
Realizar serviços de banco como: depósitos, pagamentos de boletos, etc.			X
Realizar a entrega de impostos/tributos e demais documentações para os clientes da região central da cidade.			X
Apanhar documentos nos clientes e demais instituições ligadas a atividade contábil como prefeitura, cartório e receita estadual.			X
Realizar o recebimento de honorários de alguns clientes			X
Realizar demais serviços externos necessários			X
Realizar a limpeza geral do ambiente da empresa		X	
Manter a organização do local de trabalho		X	
Identificar a necessidade de compra de produtos e insumos assim como a necessidade de reparos.		X	
Realizar as compras de produtos e insumos buscando mante los organizados de forma adequada.		X	
Providenciar o café e o chá da manha		X	

Tabela 4: Tabela de Atividades e Processos Departamento de Serviços

DEPARTAMENTO CONTÁBIL
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

<u>CARGOS</u> <u>PROCESSO- ATIVIDADES</u>	<u>AUXILIAR</u> <u>CONTABIL</u>	<u>ASSISTENTE</u> <u>CONTABIL</u>	<u>ANALISTA</u> <u>CONTABIL</u>
Receber documentos contábeis enviado pelas empresas para dar início ao processo.	X	X	
Identificar os documentos que são de outros departamentos direcionando para seus devidos setores ou para o arquivo dos mesmos.	X	X	
Separar, classificar e lançar despesas (notas fiscais de venda e compra, comprovantes de pagamentos e recebimentos, extratos bancários, contratos, etc.)	X	X	X
Calcular tributos devidos e preparar as guias de recolhimento (Pis, Confis, Ir, Contribuição social)		X	X
Contabilizar a folha de pagamento e encargos.	X	X	X
Conciliar as contas de ativo e passivo (bancos, fornecedores, duplicatas, contratos, impostos, etc.)		X	X
Emitir balancete, balanço mensal e demonstrativos de resultados do período.			X
Preparar a emissão livros contábeis: diário e razão.	X		
Emitir decore			X
Entrega da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física			X
Emitir Per/decomp			X
Controlar o ativo imobilizado e depreciação dos bens das empresas		X	X
Realizar correção monetária sobre câmbios e adiantamentos de créditos		X	X
Atender as solicitações de Instituições Financeiras	X		
Realizar o preenchimento do formulário do IBGE	X		
Preparar documentos necessários para atendimento à fiscalização.	X		
Orientar colaboradores e clientes quanto a assuntos relacionados a área contábil.			X

Tabela 5: Tabela de Atividades e Processos Departamento Contábil

DEPARTAMENTO FISCAL
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

<u>CARGOS</u> <u>PROCESSO- ATIVIDADES</u>	<u>AUXILIAR FISCAL</u>	<u>ASSISTENTE FISCAL</u>	<u>ANALISTA FISCAL</u>
Realizar a escrituração de documentos fiscais emitidos e recebidos	X	X	X
Realizar a apuração de tributos e contribuições devidos nos âmbitos federal, estadual e municipal.	X	X	X
Providenciar a emissão das guias para recolhimento dos tributos devidos (ICMS, ISS, PIS, Cofins)		X	X
Preparar a emissão de livros fiscais correspondentes (saída, entrada, serviço e apuração de ICMS);	X		
Encaminhar aos órgãos públicos as declarações mensais obrigatórias (GIA – Guia de Informação e Apuração)		X	X
Elaborar e enviar a DCTF (Declaração de Contribuições e Tributos Federais)		X	X
Elaborar e enviar impostos federais devidos (IR, CSSL)		X	X
Elaborar a entrega das declarações de pessoa jurídica: PJ (Simples); DIPJ (Lucro Presumido, Lucro Real, Arbitrário); DACON (Lucro Real);		X	X
Providenciar a impressão e encadernação dos livros fiscais elaborados mensalmente (saída, serviço, entrada, apuração de ICMS, DES).	X		
Preparar documentação para atendimento à fiscalização.	X		
Providenciar a emissão de constituição da empresa, alteração, atualização e baixas nos âmbitos federal, estadual e municipal.		X	X
Orientar clientes e colaboradores quanto a assuntos fiscais.			X

Tabela 6: Tabela de Atividades e Processos Departamento Fiscal

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS E ATIVIDADES

<u>CARGOS</u> <u>PROCESSO- ATIVIDADES</u>	<u>AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS</u>
Admitir funcionários com registro no software específico e CTPS; com impressão de contrato de trabalho, termo de opção de vale transportes e termo de responsabilidade de dependentes.	X		
Gerar rescisão contratual e demais documentações necessárias (Aviso prévio, guia de recolhimento rescisório do Fgts-GRRF, chave de liberação do Fgts, seguro desemprego)		X	X
Gerar aviso e recibo de férias normais e coletivas		X	X
Elaborar, emitir e enviar a folha de adiantamento salarial e folha de pagamento mensal com emissão de holerites.		X	X
Calcular e emitir os encargos sociais e impostos sindicais devidos sobre a folha de pagamento mensal		X	X
Elaborar e enviar a SEFIP		X	X
Atualizar CTPS	X		
Elaborar a emissão da folha de 13º salário (primeira e segunda parcelas)		X	X
Acompanhar a regularidade das empresas perante o fisco.	X		
Realizar processos de regularização de débitos perante os órgãos oficiais		X	X
Efetuar a baixa da empresa perante a previdência social.		X	X
Acompanhar processos de benefícios previdenciários	X		
Elaborar e emitir arquivo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados)			X
Elaborar e emitir arquivo da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais)			X
Elaborar e emitir Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF)			X
Preparar documentação para atendimento à fiscalização.	X		
Orientar colaboradores e clientes quanto a assuntos da área de RH.			X

Tabela 7: Tabela de Atividades e Processos Departamento Recursos Humanos

DESCRIÇÃO DOS REQUISITOS POR CARGOS

Cargos Requisitos	Menor Aprendiz	Arquivista	Zeladora	Auxiliar	Assistente	Analista
1º Grau Completo	X					
2º Grau Completo		X	X	X		
Superior Cursando					X	
Superior Completo						
Pós Graduação						
Sem Experiência	X	X	X			
De 1 A 3 Anos				X		
De 3 A 6 Anos					X	
De 6 A 9 Anos						X
Acima de 9 Anos						
Informática	X	X		X	X	X
Sem Conhecimento	X					
Conhecimento Básico		X		X		
Conhecimento Técnico			X			X
Supervisão					X	
Orientação						X
Legislação		X		X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X
Cálculo	X	X		X	X	X
Redação	X	X		X	X	X
Comunicação	X	X	X	X	X	X
Relacionamento	X	X	X	X	X	X
Agilidade	X	X		X	X	X
Flexibilidade	X	X		X	X	X
Responsabilidade			X		X	X
Delegação					X	X
Organização	X	X	X	X	X	X

Tabela 8: Tabela de Requisitos por cargo

4.2 Descrição dos Cargos

Foi realizada uma descrição dos cargos com base nas informações levantadas na análise das descrições dos processos juntamente com a análise dos Código Brasileiro de Ocupações (CBO), resultando na descrição do cargo, suas atividades, habilidades e conhecimento técnico. Segue abaixo as descrições de cargo.

Descrição dos cargos

CARGO: ARQUIVISTA	CBO: 2613-05	DEPARTAMENTO: Arquivo
<p>1.SUMÁRIO DO CARGO</p> <p>Realizar atividades relacionada a organização de documentos através de arquivo detalhado visando a praticidade de localização e preservação dos mesmos.</p> <p>2. ATIVIDADES</p> <p>a) Realizar a separação dos documentos por empresa e por categoria, a fim de iniciar o processo de perfuração do papel para serem arquivados em pastas específicas.</p> <p>b) Executar o arquivo de notas fiscais de compra organizando-as através da data de emissão da mesma.</p> <p>c) Executar o arquivo de notas fiscais de venda organizando-as através da sua numeração.</p> <p>d) Efetuar o arquivo de impostos e tributos organizando-os através do código fiscal.</p> <p>e) Efetuar o arquivo de todos os documentos referente ao departamento de Recursos Humanos, conforme mês de competência e tipo de documento.</p> <p>f) Arquivar todos os documentos referente a constituição das empresas.</p> <p>g) Organizar os livros contábeis diários e razão, assim como livros fiscais de entrada e saída.</p> <p>h) Localizar e protocolar documentos solicitados pelos clientes</p> <p>i) Efetuar protocolo de documentos de anos anteriores ao vigente para devolução aos clientes visando a rotatividade do espaço físico.</p> <p>j) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes externos e internos;</p> <p>k) Executar outras atribuições semelhantes conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores</p> <p>3. REQUISITOS</p> <p>Ensino médio completo, conhecimento em informática e sistemas operacionais. Noção de Legislação, cálculo e redação. Apresentar boa comunicação, bom relacionamento interpessoal. Demonstrar confiança, responsabilidade, objetividade, agilidade e flexibilidade. Denotar atenção e apresentar condições físicas para trabalhar em ambientes internos</p>		

Descrição dos cargos

CARGO: MENOR APRENDIZ	CBO: 4122-05	DEPARTAMENTO: Serviços
<p>1. SUMÁRIO DO CARGO</p> <p>Executar serviços de apoio para a empresa e clientes, visando um suporte a todas as áreas, realizando os procedimentos adequados à cada situação.</p> <p>2. ATIVIDADES</p> <p>a) Auxiliar na separação e arquivamento de todos os documentos contábeis, visando a organização e praticidade de localização dos mesmos.</p> <p>b) Efetuar a entrega de impostos/tributos e demais documentações para os clientes da região central da cidade para cumprir acordo entre cliente e empresa.</p> <p>c) Realizar serviços bancários como depósitos, pagamentos de boletos e outros procedimentos bancários.</p> <p>.d) Executar o recebimento de honorários de determinados clientes conforme necessário.</p> <p>e) Entregar processos realizados nas instituições competentes conforme necessidade.</p> <p>f) Conduzir demais serviços externos necessários.</p> <p>g) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores;</p> <p>3. REQUISITOS</p> <p>Ensino médio cursando, desejável conhecimento em informática, sistemas operacionais, noção de Legislação, cálculo e redação.</p> <p>Possuir boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, objetividade, agilidade, responsabilidade e apresentar condições físicas para trabalhar no ambiente externo e interno.</p>		

Descrição dos cargos

CARGO: ZELADORA	CBO: 5141-20	DEPARTAMENTO: Serviços
------------------------	---------------------	-------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar atividades relacionadas à limpeza e conservação patrimonial, zelando pela apresentação da empresa efetuando os procedimentos necessários de acordo com as normas estabelecidas.

2. ATIVIDADES

- a) Executar a limpeza e organização geral dos seguintes ambientes: escritórios, ambiente que compõe os departamentos da empresa, recepção, banheiros, sala de arquivos, sala de reunião, copa e escadas que dão acesso a empresa, recolhendo o lixo, higienizando as lixeiras e providenciando a destinação adequada dos resíduos;
- b) Identificar a necessidade de reposição de insumos do seu departamento solicitando ao superior verba necessária para compra dos mesmos.
- c) Realizar a compra dos insumos de sua responsabilidade, buscando sempre por produtos de qualidade e de preço acessível.
- d) Informar ao superior as necessidades dos reparos de equipamentos e instalações, conservando os materiais de trabalho organizados e armazenados de maneira adequada;
- e) Evitar perda e desperdício de materiais, relatando ao superior qualquer anormalidade constatada buscando alternativas para otimizar recursos e minimizar custos referentes ao seu departamento;
- f) Realizar o preparo de café e chá diariamente para ser oferecido aos clientes e colaboradores.
- h) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores;
- i) Executar outras atribuições semelhantes conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores.

3. REQUISITOS

Ensino médio completo. Conhecimento no preparo de bebidas como: café e chá. Bom relacionamento interpessoal, comunicação, agilidade, responsabilidade, organização, atenção, responsabilidade, honestidade.

Descrição dos cargos

CARGO: AUXILIAR FISCAL	CBO: 4131-10	DEPARTAMENTO: FISCAL
-------------------------------	---------------------	-----------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar serviços de auxílio ao departamento fiscal da empresa, realizando atividades primárias orientadas pelos colaboradores com maior nível de hierarquia.

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Auxiliar na escrituração de documentos fiscais emitidos e recebidos conforme necessidade do departamento.
- b) Auxiliar e realizar a apuração de tributos e contribuições devidas nos âmbitos federal, estadual e municipal, sob orientação.
- c) Preparar a emissão de livros fiscais (entrada, saída, serviços e apuração de ICMS) assim como providenciar a impressão e encadernação dos mesmos, visando cumprir com as obrigações do órgão fiscalizador.
- d) Angariar e organizar documentação necessária para atendimento a fiscais de órgãos municipal, estadual e federal.
- e) Manter postura ética, priorizar o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores.
- f) Auxiliar em outras atribuições de acordo com o seu conhecimento conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores.

3. REQUISITOS

Ensino médio completo. Conhecimento básico na área fiscal, legislação, cálculo e redação. Conhecimento de informática e sistemas operacionais
Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ASSISTENTE FISCAL	CBO: 2522-10	DEPARTAMENTO: FISCAL
---------------------------------	---------------------	-----------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar serviços direcionados aos procedimentos fiscais de clientes, realizando suas atividades de acordo com o cumprimento da legislação fiscal em vigor.

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Realizar a escrituração de documentos fiscais emitidos e recebidos no sistema específico a fim de compor relatórios fiscais.
- b) Realizar a apuração de tributos e contribuições devidas nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- c) Providenciar a emissão de guias para recolhimentos dos tributos devidos como ICMS, ISS, PIS e Cofins.
- d) Encaminhar aos órgãos públicos as declarações mensais obrigatórias como a Guia de Informação e Apuração –GIA.
- e) Elaborar e enviar a Declaração de Contribuições e Tributos Federais – DCTF e impostos federais devidos como IR e CSSL
- f) Elaborar a entrega das declarações anuais de pessoa jurídica como:
PJ (Simples); DIPJ (Lucro Presumido, Real e Arbitrário); DACON (Lucro Real)
- g) Providenciar os processos de emissão da constituição, alteração, atualização e baixas das empresas nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- h) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores.
- i) Executar e auxiliar demais processos devidos de acordo com o seu conhecimento conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores

3. REQUISITOS

Superior cursando em Ciências Contábeis, conhecimento técnico na área fiscal, conhecimento em informática e sistema integrado, cálculo, redação e legislação Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de delegação e coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ANALISTA FISCAL

CBO: 2512-25

DEPARTAMENTO: FISCAL

1. SUMÁRIO DO CARGO

Analisar e orientar com autonomia todas as atividades pertinentes ao departamento fiscal, prestar atendimento aos clientes e colaboradores quanto aos procedimentos da área.

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Analisar, orientar e avaliar a escrituração de documentos fiscais emitidos e recebidos no sistema específico a fim de compor e fechar relatórios fiscais.
- b) Analisar e orientar a apuração de tributos e contribuições devidas nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- c) Orientar e providenciar a emissão de guias para recolhimentos dos tributos devidos como ICMS, ISS, PIS e Cofins.
- d) Encaminhar aos órgãos públicos as declarações mensais obrigatórias como a Guia de Informação e Apuração –GIA.
- e) Elaborar e enviar a Declaração de Contribuições e Tributos Federais – DCTF e impostos federais devidos como IR e CSSL
- f) Analisar e elaborar a entrega das declarações anuais de pessoa jurídica como: PJ (Simples); DIPJ (Lucro Presumido, Real e Arbitrário); DACON (Lucro Real)
- g) Analisar e orientar os processos de emissão da constituição, alteração, atualização e baixas das empresas nos âmbitos federal, estadual e municipal.
- h) Representar a empresa perante aos órgãos municipal, estadual e federal para a realização de procedimentos fiscais necessário.
- i) Orientar clientes e colaboradores sobre todos os procedimentos fiscais de forma que todos os clientes estejam regular perante a legislação atual, evitando assim problemas futuros.
- h) Manter postura ética e exemplar priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores.

3. REQUISITOS

Superior Completo em Ciências Contábeis, conhecimento e experiência na área fiscal. Conhecimento em informática e sistema integrado. Conhecimento avançado em cálculo, redação e legislação.

Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, liderança, atenção, agilidade, objetividade, organização, responsabilidade, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente e manter-se atualizado, capacidade de delegação e supervisão de atividades.

Descrição dos cargos

CARGO: AUXILIAR CONTABILIDADE	CBO: 4131-10	DEPARTAMENTO: CONTABIL
--------------------------------------	---------------------	-----------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar serviços de auxílio ao departamento contábil da empresa, realizando atividades primárias sob orientação dos colaboradores com maior nível de hierarquia,

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Receber documentos enviados pelas empresas, separar e identificar os de outros departamentos realizando a distribuição para o seu devido departamento.
- b) Separar, classificar e lançar no sistema contábil despesas como notas fiscais de venda e compra, comprovantes de pagamentos e recebimentos, extratos bancários, contratos, e outros documentos pertinentes visando o controle e emissão de relatórios contábeis conforme a necessidade.
- c) Auxiliar na contabilização de folha de pagamento, recibos de férias, rescisão, 13º salário, guia de recolhimento rescisório de FGTS – GRRF, guia de recolhimento do FGTS – GRF, Guia de recolhimento previdenciário – GPS, documentos de arrecadação de receitas fiscais – DARF
- d) Preparar a emissão de livros diários contábeis e razão a fim de cumprir com legislação perante o fisco.
- e) Atender as solicitações de instituições financeiras para a renovação de cadastros das empresas e empréstimos bancários.
- f) Realizar o preenchimento anual do formulário do IBGE.
- g) Preparar documentos necessários para atendimento a fiscalização quando necessário.
- h) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes externos e internos;
- i) Executar outras atribuições semelhantes conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores

3. REQUISITOS

Ensino médio completo. Conhecimento básico na área contábil, legislação, cálculo e redação. Conhecimento de informática e sistemas operacionais
Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ASSISTENTE CONTABIL	CBO: 4131-10	DEPARTAMENTO:CONTA BIL
-----------------------------------	---------------------	-----------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Organizar e efetuar classificação e lançamentos contábeis. Realizar serviços direcionados aos procedimentos contábeis de clientes, realizando suas atividades de acordo com o cumprimento da legislação fiscal em vigor

2. ATIVIDADES

- a) Receber documentos enviados pelas empresas, separar e identificar os de outros departamentos realizando a distribuição para o seu devido departamento.
- b) Separar, classificar e lançar no sistema contábil despesas como notas fiscais de venda e compra, comprovantes de pagamentos e recebimentos, extratos bancários, contratos e demais documentos relacionados, visando o controle e emissão de relatórios contábeis quando necessário.
- c) Contabilizar a folha de pagamento, recibos de férias, rescisão, 13º salário, guia de recolhimento rescisório de FGTS – GRRF, guia de recolhimento do FGTS – GRF, Guia de recolhimento previdenciário – GPS, documentos de arrecadação de receitas fiscais – DARF
- d) Realizar o cálculo de tributos devidos e preparar as guias de recolhimentos do Pis, Cofins, IR, Contribuição Social visando o cumprimento com a legislação em vigor.
- e) Contabilizar contas de ativo e passivo (bancos, fornecedores, duplicatas, etc.) a fim de regar relatórios contábeis.
- f) Realizar controle do ativo mobilizado e depreciação dos bens dos clientes.
- g) Realizar correção monetária sobre câmbios e adiantamentos de créditos.
- h) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes externos e internos;
- i) Executar e auxiliar demais processos devidos de acordo com o seu conhecimento conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores

3. REQUISITOS

Superior cursando em Ciências Contábeis, conhecimento técnico na área contábil, conhecimento em informática e sistema integrado, cálculo, redação e legislação

Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de delegação e coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ANALISTA CONTABIL	CBO: 2522-10	DEPARTAMENTO:CONTABIL
---------------------------------	---------------------	------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Analisar e orientar com autonomia todas as atividades pertinentes ao departamento contábil, prestar atendimento aos clientes e colaboradores quanto aos procedimentos.

2. ATIVIDADES

- a) Analisar, separar, classificar e lançar no sistema contábil despesas como notas fiscais de venda e compra, comprovantes de pagamentos e recebimentos, extratos bancários, contratos, etc. Visando o controle e geração de relatórios contábeis quando necessário.
- b) Analisar e contabilizar a folha de pagamento, recibos de férias, rescisão, 13º salário, guia de recolhimento rescisório de FGTS – GRRF, guia de recolhimento do FGTS – GRF, Guia de recolhimento previdenciário – GPS, documentos de arrecadação de receitas fiscais – DARF
- c) Analisar, orientar e realizar o cálculo de tributos devidos e preparar as guias de recolhimentos do Pis, Cofins, IR, Contribuição Social visando o cumprimento com a legislação em vigor.
- d) Analisar, orientar e conciliar contas de ativo e passivo (bancos, fornecedores, duplicatas, etc.) a fim de gerar relatórios contábeis.
- e) Emitir balancete, balanço mensal e demonstrativo de resultados por período para controle contábil do cliente e cumprimento da legislação.
- f) Emitir Declaração para comprovação de renda dos sócios perante instituições financeiras e consulado.
- g) Controlar o ativo mobilizado e depreciação dos bens dos clientes.
- h) Realizar correção monetária sobre câmbios e adiantamentos de créditos, visando identificar se a empresa obteve ganhos ou perda em relação a variação da moeda estrangeira
- i) Proceder com a entrega da Declaração do imposto de renda pessoa jurídica e declaração do imposto de renda pessoa física a fim de cumprir exigência perante o fisco.
- j) Providenciar o abatimento de impostos quando a empresa possuir crédito com o fisco através do Per/decomp.
- k) Orientar clientes e colaboradores sobre todos os procedimentos contábeis de forma que todos os clientes estejam regular perante a legislação atual, evitando assim problemas futuros.
- l) Manter postura ética e exemplar priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores

3. REQUISITOS

Superior Completo em Ciências Contábeis, conhecimento e experiência na área contábil. Conhecimento em informática e sistema integrado. Conhecimento avançado em cálculo, redação e legislação.

Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, liderança, atenção, agilidade, objetividade, organização, responsabilidade, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente e manter-se atualizado, capacidade de delegação e supervisão de atividades.

Descrição dos cargos

CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	CBO: 4131-10	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
--------------------------------------------	---------------------	---------------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar serviços de apoio ao departamento de recursos humanos da empresa, realizando atividades primárias sob orientação e supervisão.

2. ATIVIDADES

- a) Providenciar admissão de funcionários com registro no sistema específico e registro na CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), realizando a impressão de contrato de trabalho, termo de opção de vale transporte e termo de responsabilidade de dependentes.
- b) Efetuar a atualização de informações salariais, de férias e contribuições sindicais na CTPS.
- c) Consultar a regularidade das empresas perante os órgãos municipal, estadual e federal.
- d) Acompanhar processos de benefícios previdenciários.
- e) Preparar documentação para atendimento a fiscalização.
- f) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes externos e internos;
- g) Executar sob supervisão outras atribuições semelhantes conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores

3. REQUISITOS

Ensino médio completo. Conhecimento básico na área folha de pagamento, legislação, cálculo e redação. Conhecimento de informática e sistemas operacionais

Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	CBO:4131-10	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
----------------------------------------------	--------------------	---------------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Realizar serviços direcionados aos procedimentos de folha de pagamento de acordo com o cumprimento da legislação em vigor.

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Providenciar rescisão contratual no sistema específico. Emitir documentações necessárias como: aviso prévio, guia de recolhimento rescisório de FGTS, chave de liberação do FGTS e seguro desemprego.
- b) Gerar aviso e recibo de férias normais e coletivas.
- c) Elaborar, emitir e enviar a folha de adiantamento salarial e folha de pagamento mensal com emissão de holerites.
- d) Calcular e emitir os encargos sociais e impostos sindicais devidos sobre a folha de pagamento mensal.
- e) Elaborar e enviar a SEFIP com informações da folha de pagamento.
- f) Elaborar a emissão da folha de 13º salário (primeira e segunda parcelas)
- g) Realizar processos de regularização de débitos perante os órgãos oficiais.
- h) Efetuar a baixa das empresas perante a previdência social.
- i) Manter postura ética, priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes externos e internos;
- j) Executar e auxiliar demais processos devidos de acordo com o seu conhecimento conforme necessidades e ou solicitadas pelos superiores

3. REQUISITOS

Superior cursando em Ciências Contábeis, conhecimento técnico na área folha de pagamento, conhecimento em informática e sistema integrado, cálculo, redação e legislação.

Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, atenção, agilidade, objetividade, responsabilidade, organização, raciocínio lógico e capacidade de delegação e coordenar várias atividades simultaneamente.

Descrição dos cargos

CARGO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	CBO: 2524/05	DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
--------------------------------------------	---------------------	---------------------------------------

1. SUMÁRIO DO CARGO

Analisar e orientar com autonomia todas as atividades pertinentes ao departamento de recursos humanos além de orientar clientes e colaboradores quanto aos procedimentos cabíveis para cada situação

2. RESPONSABILIDADES/ATIVIDADES

- a) Orientar, providenciar a gerar rescisão contratual no sistema específico, e demais documentações necessárias como, aviso prévio, guia de recolhimento rescisório de FGTS, chave de liberação do FGTS e seguro desemprego.
- b) Gerar e acompanhar aviso e recibo de férias normais e coletivas.
- c) Orientar, elaborar, emitir e enviar a folha de adiantamento salarial e folha de pagamento mensal com emissão de holerites.
- d) Orientar e calcular e emitir os encargos sociais e impostos sindicais devidos sobre a folha de pagamento mensal.
- e) Orientar e elaborar e enviar a SEFIP com informações da folha de pagamento.
- f) Orientar, acompanhar e elaborar a emissão da folha de 13º salário (primeira e segunda parcelas)
- g) Orientar e realizar processos de regularização de débitos perante os órgãos oficiais.
- h) Orientar e efetuar a baixa das empresas quando solicitado, perante a previdência social.
 - i) Elaborar e emitir o envio do arquivo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) mensalmente.
- j) Elaborar e providenciar o envio do arquivo da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais)
- k) Elaborar e providenciar o envio do arquivo da DIRF (Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte)
 - l) Orientar clientes e colaboradores sobre todos os procedimentos de forma que todos os clientes estejam regular perante a legislação atual, evitando assim problemas futuros.
- m) Manter postura ética e exemplar priorizando o bom atendimento e relacionamento com clientes e colaboradores

3. REQUISITOS

Superior Completo em Ciências Contábeis, conhecimento e experiência na área de folha de pagamento. Conhecimento em informática e sistema integrado. Conhecimento avançado em cálculo, redação e legislação. Boa comunicação, bom relacionamento interpessoal, liderança, atenção, agilidade, objetividade, organização, responsabilidade, raciocínio lógico e capacidade de coordenar várias atividades simultaneamente e manter-se atualizado, capacidade de delegação e supervisão de atividades.

4.3 Avaliação dos cargos

A avaliação dos cargos foi realizada por meio da seleção dos cargos chaves, seleção dos fatores de avaliação, avaliação e ponderação dos cargos e avaliação pelo método de pontos que consiste em avaliar e atribuir aos cargos pontos com base na descrição de fatores, analisando os níveis de forma crescente. Segue o método de avaliação.

4.3.1 Avaliação dos Fatores

Os fatores escolhidos para avaliação são comuns a todos os cargos para uma maior fidedignidade e abrangência, especificando as áreas mental, responsabilidades e condições para realização do trabalho.

A avaliação dos fatores foi realizada por uma comissão composta pelas autorias do presente trabalho e pelos profissionais da empresa estudada

Avaliadores	AP	FL	RS	ED	Média
Fatores					
Escolaridade	20	30	35	30	28,75
Experiência	30	25	30	25	27,5
Conhecimento Técnico	30	20	20	20	22,5
Responsabilidades	20	25	15	25	21,25

Tabela 9: Avaliação dos fatores

4.3.2 Ponderação dos Fatores

A ponderação dos fatores foi realizada com base na avaliação dos pontos onde todos os fatores representam 100% da especificação de cada cargo avaliado. O mínimo de pontos para o cargo é de 100 e o máximo é de 500. Aplica-se então a fórmula de progressão aritmética para encontrar os valores dos pontos de cada grau conforme a tabela abaixo.

AVALIAÇÃO POR PONTOS	MINIMO 100	MAXIMO 500
FORMULA PA: Progressão Aritmética	$q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$	
Q= resultado		
a _n = valor do último termo		
a ₁ = Valor do primeiro termo		
n= número de graus do fator		
Escolaridade	PONTOS	
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	28,75	PA= Q= 28,75
ENSINO MÉDIO COMPLETO	57,5	
SUPERIOR CURSANDO	86,25	
SUPERIOR COMPLETO	115	
POS GRADUAÇÃO	143,75	
Experiência	PONTOS	
SEM EXPERIENCIA	27,5	PA=Q= 27,5
DE 1 A 3 ANOS	55	
DE 3 A 6 ANOS	82,5	
DE 6 A 9 ANOS	110	
ACIMA DE 9 ANOS	137,5	
Conhecimento	PONTOS	
SEM CONHECIMENTO	22,5	
BASICOS	45	PA=Q= 22,5
TECNICO	67,5	
SUPERVISÃO	90	
ORIENTAÇÃO	112,5	
Responsabilidades	PONTOS	
POR PRODUTO OU EQUIPAMENTO	21,25	
POR DOCUMENTOS	42,5	PA=Q=21,25
POR PRAZOS DE ENTREGA	63,75	
POR ERROS	85	
POR SUBORDINADOS	106,25	

Tabela 10: Cálculo da ponderação dos fatores

4.3.2 Pontuação dos cargos

Para a pontuação dos cargos foi feita através da comparação dos fatores que constituíram os critérios para a avaliação e resultando um escalonamento dos cargos e apontamento da perspectiva salarial.

Fatores	Escolaridade	Experiência	Conhecimento Técnico	Responsabilidades	Total
Cargos					
Aprendiz	28,75	27,5	22,5	21,25	100
Zeladora	28,75	55	45	21,25	150
Arquivista	57,5	27,5	45	42,5	172,5
Auxiliar	57,5	27,5	45	42,5	172,5
Assistente	86,25	82,5	67,5	63,75	300
Analista	143,75	137,5	112,5	106,25	500

Tabela 11: Pontuação dos cargos

4.4 ESTRUTURA SALARIAL

4.4.1 Conversão dos pontos em salários

Para a conversão dos pontos em salário foi realizada uma pesquisa de mercado com base no salário médio ofertado no mercado para os cargos avaliados, organizados em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação.

Cargos	Pontos	Salário Médio Mercado	Por hora
Aprendiz	100	400	1,82
Zeladora	150	580	2,34
Arquivista	172,5	650	2,95
Auxiliar	172,5	800	3,64
Assistente	300	1300	5,91
Analista	500	2800	12,73

Tabela 12: Conversão dos pontos em salários

4.4.2 Aplicação dos cálculos da estrutura salarial

A curva de referência adotada é a linear, pois apresenta maior correlação sendo resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e ponto obtido na avaliação dos cargo.

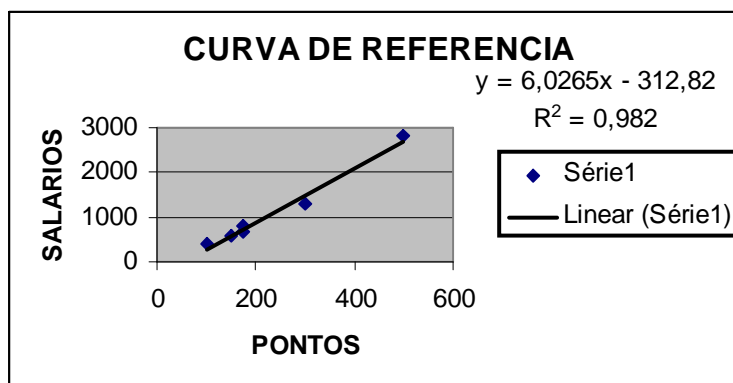


Figura 5: Curva de referência

Quanto R aponta o valor próximo a 1 significa que esta de acordo com o mercado.

Para escalonamento dos valores, calcula-se através da formula $Q = \frac{NA - A1}{N1}$ onde foi encontrado o valor de $Q = 80$ sendo o intervalo dos pontos conforme a tabela 13.

NIVEL	INTERVALOS DE PONTOS	
1	100	180
2	181	260
3	261	340
4	341	420
5	421	500

Tabela 13: Intervalos de pontos

Para encontrar os níveis salariais, calcula-se a média entre os pontos mínimos e máximos de cada grau conforme a tabela 14

NIVEL	PONTO MEDIO DO NIVEL
1	140
2	220,5
3	300,5
4	380,5
5	460,5

Tabela 14: Níveis salariais

A equação de ajustamento da curva de referência é calculada entre os pontos médios de cada classe em x da equação da reta

Para encontrar o valor do salário médio com base nos pontos médios já apresentados utiliza-se o método dos mínimos quadrados para encontrar a variável A e B.

$$Y = a + bx$$

X= é o valor do ponto médio

Y= é o valor do salário encontrado

CARGOS	X PONTOS	Y SALARIO MERCADO	XY HORAS	X2
APRENDIZ	100	1,82	182,00	10.000,00
ZELADORA	150	2,34	351,00	22.500,00
ARQUIVISTA	172,5	2,95	508,88	29.756,25
AUXILIAR	172,5	3,64	627,90	29.756,25
ASSISTENTE	300	5,91	1.773,00	90.000,00
ANALISTA	500	12,73	6.365,00	250.000,00
TOTAL	1.395	29,39	9.807,78	432.012,50

Tabela 15: Equação de ajustamento

O método dos mínimos quadrados é utilizado para encontrar a e b.

Soma de Y = n*a + soma de x*b

Soma de xy= a* soma de x + soma de x2*b

Onde n é o número de cargos

$$b = \frac{n \cdot \text{soma de } xy - (\text{soma de } x) \cdot (\text{soma de } y)}{n \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } x)^2}$$

$$a = \frac{(\text{soma de } y) \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } y) \cdot (\text{soma de } xy)}{n \cdot \text{soma de } x^2 - (\text{soma de } x)^2}$$

Uma vez encontrado os valores de A e B aplica-se os valores na fórmula $Y = a + bx$ e encontra-se os valores dos salários médios.

$$B = \frac{6 \cdot 9807,78 - 1395 \cdot 29,39}{6 \cdot 432.012,50 - 193.905,00} = \frac{58.846,68 - 40.999,05}{2.592.075,00 - 193.905,00} = \frac{17.847,63}{2.398.170,00} = 0,007442187$$

$$B = 0,07$$

$$A = \frac{29,39 * 432.012,50 - 29,39 * 9.807,78}{6 * 432.012,50 - 193.905,00}$$

$$\frac{12.653.646,12}{2.592.075,00} - \frac{288.250,65}{193.905,00} = \frac{12.365.395,47}{2.398.170,00} \quad 5,1561797$$

$$A = 5,16$$

Cálculo para encontrar o valor médio dos salários

$y = a + bx$ X é o valor do ponto médio
y é o valor do salário que vamos encontrar
A=5,16
B=0,07

$$Y = 5,16 + 0,07 * 140$$

PONTO MEDIO	VALOR MEDIO
140	R\$ 732,20
220,5	R\$ 1.153,21
300,5	R\$ 1.571,61
380,5	R\$ 1.990,01
460,5	R\$ 2.408,41

Tabela 16 : Valor médio dos salários

Após concluir o cálculo dos salários médios é necessário encontrar os salários mínimos e máximos para então desenvolver as faixas salariais.

Neste processo deve ser estabelecida uma amplitude salarial adequada a ser aplicada na seguinte fórmula:

$$\sqrt{1+80} = \sqrt{1,8} = 1,34164$$

Com a amplitude de 60% acha-se a raiz de 1,6 = 1.26491

$$\text{MINIMO} = 732,20 / 1.2649$$

$$\text{MAXIMO} = 732,20 * 1,2649$$

NIVEL	VALOR MINIMO	VALOR MEDIO	VALOR MAXIMO
1	578,85	R\$ 732,20	926,16
2	911,69	R\$ 1.153,21	1458,7
3	1242,47	R\$ 1.571,61	1987,95
4	1573,24	R\$ 1.990,01	2517,18
5	1904,01	R\$ 2.408,41	3046,42

Tabela 17 : Salários mínimos e máximos

Após ter encontrado os valores mínimos médios e máximos dos salários, se estabelece o diferencial do nível através da seguinte formula:

$$\frac{N-1 \sqrt[N]{NA}}{A1}$$

Onde:

N= numero de diferencias a ser utilizado.

NA= valor máximo do salário

A1= valor mínimo do salário

$$^{11-1}\sqrt{926,16/578,85}$$

$$^{10}\sqrt{1.6} = 1,048122389$$

Uma vez encontrado a raiz temos o valor a ser multiplicado pelos salários mínimos que de uma forma crescente, onde será calculado ate o valor máximo, respeitando a quantidade de diferenciais escolhidos.

4.5 Política Salarial

Segundo PONTES (2005), a política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa, esses salários estipulam regras para admissão, promoções e atualizações do mercado.

A tabela abaixo mostra que a política possui 11 níveis de promoção horizontal sendo 1,0481 de crescimento.

NIVEL												
1	578,85	606,70	635,90	666,50	698,58	732,20	767,73	804,36	843,07	883,64	926,16	
2	911,69	955,56	1.001,55	1.049,74	1.100,26	1.153,21	1.208,70	1.266,87	1.327,83	1.391,73	1.458,70	
3	1.242,47	1.302,26	1.364,93	1.430,61	1.499,46	1.571,61	1.647,24	1.726,51	1.809,60	1.896,68	1.987,95	
4	1.573,24	1.648,95	1.728,30	1.811,47	1.989,64	1.990,01	2.085,77	2.186,14	2.291,35	2.401,61	2.517,18	
5	1.904,01	1.995,63	2.091,67	2.192,33	2.297,83	2.408,41	2.524,30	2.645,78	2.773,10	2.906,55	3.046,42	

Tabela 18: Política salarial

A política salarial deverá ser atualizada de acordo com o dissídio coletivo ou valor estipulado pelos Sindicados de Classe.

4.5.1 Enquadramento dos cargos

Os cargos foram enquadrados de acordo com os níveis salariais encontrados, resultando na tabela abaixo:

	PONTOS	NIVEL
APRENDIZ	100	1
ZELADORA	150	1
ARQUIVISTA	172,5	1
AUXILIAR	172,5	2
ASSISTENTE	300	3
ANALISTA	500	4 -5

Tabela 19: Enquadramento dos cargos

4.6 Política de crescimento profissional.

Para a política de crescimento profissional será aplicada aos seguintes tipo de carreira:

4.6.1 Carreira horizontal

O acúmulo de conhecimento e experiência resulta em diferentes estágios de experiência ou capacitação, neste caso serão utilizados graus I, II, III para todos os cargos onde:

CARGOS	GRAU		
Menor aprendiz	I	II	III
Zeladora	I	II	III
Arquivista	I	II	III
Auxiliar Fiscal	I	II	III
Assistente Fiscal	I	II	III
Analista Fiscal	I	II	III
Auxiliar Contábil	I	II	III
Assistente Contábil	I	II	III
Analista Contábil	I	II	III
Auxiliar de Recursos Humanos	I	II	III
Assistente de Recursos Humanos	I	II	III
Analista de Recursos Humanos	I	II	III

Tabela 20: Carreira Horizontal

Os graus I, II, III correspondem respectivamente aos salários mínimos, médios e máximos estipulados no enquadramento dos cargos.

GRAUS	I	II	III
CARGOS			
Menor aprendiz	R\$ 578,85	R\$ 732,20	R\$ 926,16
Zeladora	R\$ 578,85	R\$ 732,20	R\$ 926,16
Arquivista	R\$ 578,85	R\$ 732,20	R\$ 926,16
Auxiliar Fiscal	R\$ 911,69	R\$ 1.153,21	R\$ 1.458,7
Assistente Fiscal	R\$ 1.242,47	R\$ 1.571,61	R\$ 1.987,95
Analista Fiscal	R\$ 1.573,24	R\$ 1.990,01	R\$ 2.517,18
Auxiliar Contábil	R\$ 911,69	R\$ 1.153,21	R\$ 1.458,7
Assistente Contábil	R\$ 1.242,47	R\$ 1.571,61	R\$ 1.987,95
Analista Contábil	R\$ 1.573,24	R\$ 1.990,01	R\$ 2.517,18
Auxiliar de Recursos Humanos	R\$ 911,69	R\$ 1.153,21	R\$ 1.458,7
Assistente de Recursos Humanos	R\$ 1.242,47	R\$ 1.571,61	R\$ 1.987,95
Analista de Recursos Humanos	R\$ 1.573,24	R\$ 1.990,01	R\$ 2.517,18

Tabela 21: Salários carreira horizontal

A promoção horizontal poderá ocorrer anualmente após a realização de uma avaliação de desempenho, na qual o colaborador poderá ser promovido de acordo com seu desempenho dentro do período estipulado, recebendo a promoção salarial conforme o resultado da avaliação, indicando pela base salarial.

Por se tratar de uma carreira específica, ou seja, auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários do cargo.

Na promoção vertical o funcionário terá um período de 3 em 3 anos para passar de um cargo específico para o outro, ou quando surgirem oportunidades nos departamentos. Essas promoções serão realizadas através de recrutamento interno para os colaboradores interessados.

4.7 Proposta implantação salarial

Com base nos cargos e salários atualmente aplicados na empresa buscou-se realizar um comparativo com os cargos e salários encontrados para cada função dentro enquadramento dos novos salários.

Nome	Cargo Atual	Salário Atual	Data Admissão	Cargo Proposto	Salário Proposto	Diferença Salarial	Diferença de encargo	Total
S.F	Aprendiz	404,70	02/03/2009	Aprendiz I	578,85	174,15	13,93	188,08
M.L	Zeladora	290,78	02/03/2009	Zeladora I	330,35	39,57	3,16	42,73
M.C	Analista Trainee 1	631,32	01/03/2008	Arquivista II	732,20	100,88	8,07	108,95
J.B	Analista Contábil Jr.3	745,51	01/06/2009	Auxiliar Contábil I	911,69	166,18	13,29	179,47
S.L	Analista Contábil Jr. 1	879,70	02/01/2008	Assistente Contábil I	1.242,47	362,77	29,02	391,79
M.G	Analista Contábil Pleno 2	1.285,51	01/03/2008	Assistente Contábil II	1.571,61	286,10	22,88	308,98
R.C	Analista Contábil Pleno 1	1.482,59	01/04/2004	Analista Contábil I	1.573,24	90,65	7,26	293,36
M.P	Analista Contábil Pleno 2	1.285,51	01/08/2008	Assistente Contábil II	1.571,61	286,10	22,88	308,98
G.S	Analista Fiscal Pleno 1	1.482,59	10/11/2004	Analista Fiscal II	1.573,24	90,65	7,26	293,36
P.B	Analista Fiscal Pleno 2	1.285,51	02/03/2006	Assistente Fiscal II	1.571,61	286,10	22,88	308,98
R.D	Analista Fiscal Junior 2	745,51	01/10/2007	Auxiliar Fiscal II	911,69	116,18	125,47	440,31
G.N	Assistente Administrativo	650	01/06/2009	Auxiliar Fiscal I	911,69	261,69	20,93	282,62
A.P	Analista Rh Pleno 3	1.088,33	26/04/2006	Assistente RH I	1.242,47	154,14	12,34	166,48
R.M	Analista Rh Sênior 1	2.119,90	01/11/1999	Analista Rh II	2.408,41	288,51	23,08	311,59
E.H	Analista Rh Jr 2	745,50	14/05/2007	Assistente Rh I	911,69	165,76	13,29	179,05
F.A	Analista Rh Pleno 2	1.285,51	01/08/2004	Analista RH I	1.573,24	90,65	7,26	293,36
TOTAL		12.257,56			19.616,06	2.960,08	353,00	4.098,09

Tabela 22: Proposta para implantação

A tabela apresenta as iniciais do nome de cada colaborador, cargo e salário atual com o objetivo de apresentar os dados para análise e enquadramento e proposta para implantação. A data de admissão foi levantada apontar quanto tempo cada profissional trabalha na empresa com o objetivo de auxiliar no critério de enquadramento do cargo e salário proposto. A diferença salarial e diferença de encargos salarial mostram o custo total para a implantação do novo plano de cargos e salários.

CAPITULO V

5 CONCLUSÃO

Considerando que a política de cargos e salários pode ser responsável por uma eficiente administração de recursos humanos, faz-se necessário criar subsídios e diretrizes básicas a serem seguidas juntamente com a implantação da nova política.

Implantar e manter um plano de política de cargos e salários não é tarefa das mais fáceis, visto que é um grande projeto onde devem ser avaliados tanto as pessoas quanto os custos e a estrutura da organização.

Chiavenato (1999) acrescenta que a descrição de cargos é um processo de sintetização das informações recebidas, padronizando os requisitos e atividades de cada cargo, de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos perfis de cada cargo da empresa.

Diante deste cenário, com base no levantamento das informações para a avaliação e classificação de cargos, onde foram analisadas e comparadas as atividades e processos de cada cargo, resultando um sistema de remuneração, baseado nos requisitos para o cargo, que determinam as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu adequado desenvolvimento. Sugere-se que para o ingresso de novos colaboradores na empresa ou processos seletivos internos, seja aplicada uma seleção por meio do método de recrutamento e seleção por competências, onde os conhecimentos, habilidades e atitudes devem corresponder às informações levantadas na descrição de cargos realizadas nesse estudo. O recrutamento e seleção por competências segundo Rabaglio (2008) é uma técnica de investigação comportamental onde procura-se identificar os comportamentos específicos que são pré-requisitos para o sucesso do cargo que está sendo selecionado.

A política de cargos e salários deverá evidenciar também reconhecimento pela produtividade com a estruturação de planos de carreiras e incentivos ao desenvolvimento funcional. Para isso, acredita-se que a política de cargos e salários deve ser mensurada com base na avaliação de desempenho. Sugere-se que essa avaliação seja feita com base na avaliação de desempenho 360° definida por Reis (2000) como um instrumento usado para identificar e discutir discrepâncias entre percepções dentro de um determinado grupo, tendo foco maior no desenvolvimento profissional e melhoria do desempenho. Aponta tanto a

desempenho individual quanto o resultado do grupo, sendo também um processo de feedback que troca experiências, motiva e cria um ambiente favorável.

Não deve existir na empresa atividade que não seja caracterizada por um cargo, devidamente descrito, especificado no Plano de Cargos e Salários, permitindo toda a infra-estrutura e política para que os colaboradores possam desempenhar bem as suas funções desde a contratação e desenvolvimento profissional de cada um e da empresa como um todo, sendo assim a administração de cargos e salários (ACS) ganha papel fundamental na administração de pessoas, visto que para a empresa crescer é uma necessidade premente se estruturar. O desenvolvimento da empresa e dos profissionais que ali trabalham e conseqüentemente desenvolvem suas carreiras e caminham juntos, seguidos de objetivos e metas, num mercado em constante transição.

REFERÊNCIAS

CBO. Disponível em: www.mte.cbo.gov.br Acesso em 26/06/09.

CHIAVENATO, I.- **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro 2004

CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. – 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2004

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 5.ed., 1999.

MARRAS, J. P. - **Administração da Remuneração**. Disponível em <http://books.google.com/books?id=RvaNYtldAbQC&pg=PA278&dq=PLANO+DE+CARGOS+E+SALARIOS&lr=&hl=pt-BR#v=onepage&q=&f=false>: acessado em 07 jul 2009

MARRAS, J P. – **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3º ed São Paulo: Futura 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004
chiavenatto 2004

NASCIMENTO, L. P. do - **Administração de Cargos e Salários** – São Paulo: Pioneira, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues – **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: 4 ed. São Paulo LTR, 2004

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. – São Paulo: LTr, 2005.

Plano de cargos e salários: normas e procedimentos: disponível em:

http://www.promerito.com.br/Plano_Cargos_Sal%C3%A1rios/plano_cargos_sal%C3%A1rios.html

acessado em 25 jul 2009

PRADO, A.C. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos** – São Paulo: LTr, 1995.

RABAGLIO, M. O. – **Gestão por Competências: Atração e Captação de Talentos Humanos** – São Paulo: Ed. Qualitymark, 2008

REIS, G.G. **Avaliação 360º:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

RESENDE, E. – **Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos.** 2002: disponível em <http://books.google.com/books?id=HI6B1mcb2uQC&pg=PA35&dq=PLANO+DE+CARGOS+E+SALARIOS&lr=&ei=vu5pSsbVA6niyQTx-NHIBw&hl=pt-BR#v=onepage&q=&f=false>. Acessado em 07 jul 2009

TACHEZAWA, T., - Ferreira, V. C. P. , - Fortuna, A. A. M. - **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios:** 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEGON. **Desenho de cargos.** Disponível em:

http://www.tegon.com.br/s,p_tbook_res.asp?info=6 Acesso em 26/07/09

ANEXOS

ANEXO I

Entrevista com a Gerência

1) Com foco no plano de cargos e salários utilizados por esta empresa, comente quais foram os métodos utilizados e suas especificidades.

ANEXO IV

FICHA DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

AVALIADOR:

1) De acordo com os cargos que a empresa possui, de modo geral, atribua valores percentuais (%) para os fatores abaixo de modo que totalize 100% utilizando valores maiores para os fatores mais importantes e valores menores para os menos importantes.

FATORES	VALORES
Escolaridade	
Experiência	
Conhecimentos	
Responsabilidade	
TOTAL	100%