

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS COMO APOIO A  
DEFINIÇÃO DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR  
CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS.

JORGE AUGUSTO ELIAS

**UFRGS**  
**Escola de Administração**  
**BIBLIOTECA**  
R. Washington Lutz, 855  
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

PORTO ALEGRE  
1994

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DE MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS COMO APOIO A  
DEFINIÇÃO DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR  
CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS.

JORGE AUGUSTO ELIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração - Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau de  
Mestre em Administração - área de  
concentração Recursos Humanos.

Orientadoras: Sylvia Maria Azevedo Roesch

Lilia Maria Vargas

PORTO ALEGRE  
1994

Comissão examinadora:

Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro

Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli

Profa. Dra. Sonia Triqueiro de Almeida

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/1994.

ANALISE DE METODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS COMO APOIO A  
DEFINIÇÃO DE SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO NUMA EMPRESA DO SETOR  
CALÇADISTA DO VALE DO RIO DOS SINOS.

Aos meus adoráveis filhos,  
Jorge Augusto Elias Júnior e  
Luiz Augusto da Veiga Elias e  
magnífica esposa Luiza Helena  
Carvalho da Veiga Elias dos  
quais privei momentos de  
alegria e prazer, dedico este  
trabalho.

## AGRADECIMENTOS

O presente estudo teve a significativa colaboração de uma série de pessoas dispostas e engajadas no processo de ensino-aprendizagem, além de uma parcela, também significativa de indivíduos não ligados à academia, incluindo os integrantes de minha família, de amigos e de componentes da empresa onde foi realizada a coleta de dados, especialmente tenho a agradecer:

- aos meus familiares, em especial a minha esposa Luiza Helena e aos meus filhos Jorginho e Luizinho que ao meu lado sempre estiveram apoiando, dividindo e amargando as angústias vividas nestes três últimos anos, sem o que certamente este momento não seria concreto. Sinceramente estou agradecido de tê-los em meu convívio, em todos os momentos. Meu muito, mas muito obrigado pela compreensão de tê-los privado e lhes envolvido neste projeto de vida;

- aos componentes de minha banca de proposta do presente estudo, Professor Antonio Carlos Santos Rosa, Professoras Sylvia Maria Azevedo Roesch e Lilia Maria Vargas, que nos indicaram o caminho a ser trilhado, sem o que não seria possível chegar a este momento. Em especial, quero agradecer as

observações competentes, as palavras de profundo conhecimento, de apoio, e de dedicação das orientadoras de nosso estudo;

- ao corpo docente e de funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que desde os primeiros momentos nos acolheram e auxiliaram nas etapas do presente trabalho;

- aos componentes da empresa Czarina S.A. que nos acolheram para a realização do presente trabalho. Em especial à Elizabeth Corbetta, Jorge Garcia, Sylvia Suarez, Zeneida Santos e aos demais gerentes, supervisores, encarregados e funcionários que colaboraram com valiosas informações para o presente estudo;

- aos componentes da banca examinadora da presente dissertação, Professor Carlos Alberto Martins Callegaro, Professor Cláudio Pinho Mazzilli e Professora Sonia Trigueiro de Almeida, pela dedicação e empenho à tarefa de julgamento do trabalho executado;

- aos amigos Pedro Macedo, pela competente revisão do texto e Daniel Bueno, pelo amparo no ensino de inglês e, a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste trabalho.

## LISTA DOS ANEXOS

- 1 Estrutura Organizacional da Czarina S.A.
- 2 Descrição e Especificação dos Cargos de Referência  
\* Contém 24 cargos
- 3 Freqüência dos Cargos por Setores e Areas da Empresa
- 4 Modelo de Questionário 1  
  
(Coleta dos dados - mão-de-obra qualificada, técnicos de nível médio e técnicos superiores)
- 5 Modelo de Questionário 2  
  
(Coleta dos dados - mão-de-obra semi-qualificada e não-qualificada)
- 6 Formulário Modelo de Descrição de Cargos
- 7 Formulário Modelo de Especificação de Cargos
- 8 Quadro Analítico dos Fatores de Avaliação
- 9 Tabela de Pontos por Cargo
- 10 Manual de Avaliação de Cargos
- 11 Exemplo do Método de Graus Pré-Determinados



## LISTA DE TABELAS E QUADROS

1	Fluxo para Obtenção da Competitividade.....	p. 19
2	Tabela de Contingência dos Sistemas de Remuneração...	p. 66
3	Tabela Exemplificativa para o Método de Escalonamento	p. 103
4	Comparação dos Métodos de Avaliação de Cargos.....	p. 119
5	Grade de Ponderação dos Fatores de Avaliação.....	p. 154
6	Cálculo dos Percentuais dos Fatores.....	p. 156
7	Fórmula de Cálculo da Progressão Geométrica.....	p. 158
8	Fórmula de Cálculo da Progressão Aritmética.....	p. 158
9	Exemplo de Cálculo da Razão para o Fator Instrução com Oito Subfatores, Usando-se a Progressão Geométrica.....	p. 159
10	Tabela de Pontos.....	p. 160
11	Ficha de Avaliação de Cargos Individual.....	p. 162
12	Tabulação dos Resultados da Avaliação.....	p. 163

## S U M A R I O

RESUMO .....	p.	12
ABSTRACT .....	p.	14
<u>INTRODUÇÃO</u> .....	p.	16
A problemática.....	p.	16
Justificativa.....	p.	23
Objetivos.....	p.	29
<u>1 EVOLUÇÃO DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO</u> <u>SUL</u> .....	p.	30
1.1 O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL.p.		30
1.1.1 <u>A Origem do Capital</u> .....	p.	30
1.1.2 <u>A Emergência do Trato do Couro</u> .....	p.	32
1.2 O SETOR CALÇADISTA.....	p.	36
1.2.1 <u>Histórico</u> .....	p.	36
1.2.2 <u>Do Artesão às Fábricas</u> .....	p.	37
1.2.3 <u>A Exportação de Calçados e suas Conseqüências</u> ....	p.	39
1.2.4 <u>As Indústrias de Calçados no Rio Grande do Sul</u> ... p.		41
1.2.5 <u>A Mão-de-Obra nas Indústrias de Calçados do Vale</u> <u>do Rio dos Sinos</u> .....	p.	44
1.3 NOTA FINAL.....	p.	47

2	<u>AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A REMUNERAÇÃO</u> .....	p.	48
2.1	A ENFASE NAS RECOMPENSAS EXTRINSECAS.....	p.	48
2.2	A ENFASE NAS RECOMPENSAS INTRINSECAS.....	p.	54
2.3	AS RECOMPENSAS E O SEU PODER DE MOTIVAÇÃO.....	p.	59
2.4	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	p.	62
2.4.1	<u>Tipologia de Sistemas de Remuneração e o uso da</u> <u>Avaliação de cargos</u> .....	p.	64
2.4.1.1	Sistema de Remuneração Direta - Assistemático..	p.	66
2.4.1.2	Sistema de Remuneração Indireta - Assistemático	p.	68
2.4.1.3	Sistema de Remuneração Direta - Sistemático....	p.	69
2.4.1.4	Sistema de Remuneração Direta - Sistemático....	p.	71
2.4.2	<u>Alguns Planos de Remuneração</u> .....	p.	77
2.4.2.1	O Sistema de Taylor.....	p.	77
2.4.2.2	O Plano de Gantt.....	p.	78
2.4.2.3	O Plano de Henry Towne.....	p.	78
2.4.2.4	O Plano de Frederick Hasley.....	p.	78
2.4.2.5	O Plano de Bonificação por Pontos de Charles Bedaux.....	p.	80
2.4.2.6	O Plano Scanlon.....	p.	81
2.4.2.7	A Remuneração por Mérito.....	p.	82
2.4.2.8	A Participação nos Lucros.....	p.	84
2.5	NOTA FINAL.....	p.	90
3	<u>A AVALIAÇÃO DE CARGOS COMO BASE PARA OS SISTEMAS DE</u> <u>REMUNERAÇÃO</u> .....	p.	92
3.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	p.	95
3.2	O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	p.	98
3.3	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	p.	101

3.3.1 <u>Método de Escalonamento</u> .....	p.	102
3.3.2 <u>Método dos Graus Pré-Determinados</u> .....	p.	105
3.3.3 <u>Método de Avaliação de Cargos por Pontos</u> .....	p.	107
3.3.4 <u>Método de Comparação por Fatores</u> .....	p.	111
3.3.5 <u>Método Hay de Avaliação de Cargos</u> .....	p.	113
3.4 COMPARAÇÃO DOS CINCO MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS	p.	118
3.5 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS.....	p.	122
3.6 NOTA FINAL.....	p.	123
4 <u>APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE CARGOS NUMA EMPRESA DO SETOR</u> <u>CALÇADISTA</u> .....	p.	126
4.1 METODOLOGIA.....	p.	127
4.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	p.	128
4.3 ETAPAS DO PLANO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	p.	130
4.3.1 <u>Planejamento, Divulgação e Estruturação Preliminar</u> <u>do Trabalho</u> .....	p.	132
4.3.1.1 <u>Elaboração do Plano de Ação</u> .....	p.	132
4.3.1.2 <u>Discussão do Plano de Ação</u> .....	p.	132
4.3.1.3 <u>Aprovação do Plano de Ação</u> .....	p.	133
4.3.1.4 <u>Divulgação do Plano de Ação</u> .....	p.	134
4.3.1.5 <u>Identificação da Estrutura Organizacional Vi-</u> <u>gente</u> .....	p.	136
4.3.1.6 <u>Identificação dos Cargos, sua Frequência e Lota-</u> <u>ção</u> .....	p.	138
4.3.2 <u>Análise, Descrição e Especificação de Cargos</u> .....	p.	139
4.3.2.1 <u>Coleta de Dados</u> .....	p.	140
4.3.2.2 <u>Descrição de Cargos</u> .....	p.	141
4.3.2.3 <u>Titulação dos Cargos</u> .....	p.	144

4.3.2.4	Especificação dos Cargos.....	p.	145
4.3.3	<u>Sistema de Avaliação de Cargos por Pontos</u> .....	p.	148
4.3.3.1	Formação do Comitê de Avaliação de Cargos.....	p.	149
4.3.3.2	Escolha dos Cargos de Referência e Preparação da Ficha de Especificação.....	p.	149
4.3.3.3	Seleção e Definição dos Fatores Através de um quadro Analítico.....	p.	150
4.3.3.4	Identificação de Subfatores para cada Fator....	p.	152
4.3.3.5	Preparação do Manual de Avaliação de Cargos....	p.	153
4.3.3.6	Elaboração da Grade de Ponderação dos Fatores de Avaliação.....	p.	153
4.3.3.7	Construção da Tabela de Pontos.....	p.	157
4.3.3.8	Avaliação dos Cargos.....	p.	161
4.3.4	<u>Estruturação dos Cargos a Partir da Avaliação Efe-</u> <u>tuada</u> .....	p.	162
4.3.4.1	Tabulação dos Resultados da Avaliação.....	p.	162
4.3.4.2	Classificação dos Cargos.....	p.	163
4.4	NOTA FINAL.....	p.	166
5	<u>CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUESTÃO DA REMUNERAÇÃO E O USO</u> <u>DE AVALIAÇÃO DE CARGOS</u> .....	p.	168
5.1	RESUMO DO ESTUDO REALIZADO.....	p.	168
5.1.1	Avaliação Quanto aos Objetivos Previstos.....	p.	169
5.2	RESTRICÕES NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	p.	177
5.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA "AVALIAÇÃO DE CARGOS"...	p.	180
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p.	183
	FONTES CONSULTADAS.....	p.	187

## RESUMO

O tema central desta dissertação refere-se à "análise de métodos de avaliação de cargos como apoio à definição de sistemas de remuneração numa empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos". A questão está particularizada numa empresa do Setor Calçadista do Vale do Rio dos Sinos - a Czarina S.A. - onde foi efetuado um levantamento da situação atual dos sistemas de remuneração. Após o levantamento das informações pertinentes e com base na revisão da literatura, pôde-se propor as etapas para o processo de avaliação de cargos, de forma a servir de subsídio para implementar uma estrutura salarial justa e equilibrada. Uma solução específica para uma empresa não pode ser generalizada sem adaptações, porém espera-se que este trabalho possa ser útil para outras empresas do setor.

Para melhor compreensão das etapas do presente trabalho e sistematização dos resultados, estruturou-se a presente dissertação do seguinte modo: a sessão inicial contém a introdução com a problemática, além da justificativa e dos objetivos da dissertação; no primeiro capítulo tecemos considerações sobre a evolução do setor

coureiro/calçadista no Rio Grande do Sul; o segundo capítulo trata das teorias administrativas e a remuneração; no terceiro capítulo esclarecemos o papel da avaliação de cargos como base para os sistemas de remuneração, enquanto que no quarto capítulo relatamos a aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista; o trabalho encerra-se apresentando no quinto capítulo algumas considerações sobre a questão da remuneração e o uso de avaliação de cargos.

#### PALAVRAS-CHAVE

Avaliação de cargos, sistemas de remuneração, indústria calçadista.

## ABSTRACT

The central theme of this dissertation is concerned with the analysis of job evaluation methods as a basis for the definition of a remuneration system for a shoe manufacturing company belonging to the Vale do Rio dos Sinos. The approach presented here is particularly focused on Czarina S.A., a shoe manufacturing company located in the Vale do Rio dos Sinos, in which a survey of its present remuneration system was conducted. After the survey of relevant data and based on a bibliographical review, the stages for the adoption of a job evaluation process were proposed, so as to serve as a basis for the implementation of a fair, balanced salary structure. A solution designed for a specific company cannot be generalized without some adaptation. Nevertheless, we hope this work may be useful for other similar companies.

For a better understanding of the steps of the present work and for the systematization of results, the following structure was adopted in this study: the opening section introduces the theme and the problems related to it, as well as the justification and goals of this dissertation; the first chapter consists of considerations



about the evolution of the leather shoe industry in Rio Grande do Sul; the second chapter deals with the management theories and remuneration; in the third chapter we clarify the role of job evaluation as a basis for remuneration systems, while the fourth chapter reports the application of job evaluation to a shoe manufacturing company; finally the fifth chapter consists of remarks on the remuneration issue and on the use of job evaluation.

KEY-WORDS

Job evaluation, remuneration systems, shoe industry.

## INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório, aborda-se a problemática, a justificativa e os objetivos do presente estudo.

### A problemática

O setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos teve sua criação e desenvolvimento confundindo-se, primeiramente, com a colonização do Rio Grande do Sul e, após, com sua industrialização, como descreve-se no capítulo seguinte desta dissertação.

Pode-se dizer que o setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos surgiu a partir do somatório dos esforços e conhecimentos dos artesãos colonizadores alemães, que, inicialmente, se instalaram em São Leopoldo. Neste momento, final do século XIX, o Rio Grande do Sul já era conhecido como grande criador de gado, sendo seu abate empregado para a alimentação, primeiro do indígena nas reduções jesuíticas e, após, também dos colonizadores. O "invólucro da carne" passa a ser beneficiado pelas mãos dos colonizadores alemães, fabricando artefatos de couro para montaria e também calçados, já que estes não estavam habituados ao

trabalho na lavoura descalços, segundo argumentam PESAVENTO (1985) e CARNEIRO (1986).

No princípio, a produção de artefatos em couro destinava-se ao consumo do colono produtor. Mais tarde, o excedente tinha seu destino dentro dos limites da colônia e, com a melhoria dos meios de transporte e distribuição, passou a ser comercializado regional, nacional e internacionalmente.

A produção e comercialização de artefatos em couro é uma característica que se tornou típica do Rio Grande do Sul, ganhando espaço no mercado nacional e internacional, sendo o calçado um dos grandes pesos na pauta de exportação do Estado, chegando a atingir, ao longo dos anos oitenta, a participação de um terço (1/3) do volume exportado pelo estado (ALMEIDA, 1990, p. 642).

O setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos não é o único pólo produtor de artefatos de couro do Brasil; em São Paulo também se destaca a zona de Franca. Porém, enquanto o Rio Grande do Sul produz principalmente calçados femininos, Franca se especializa na produção de calçados masculinos e esportivos. Portanto, pode-se verificar uma situação de não concorrência devido à segmentação de mercado, com cada pólo atuando em faixas específicas de produção.

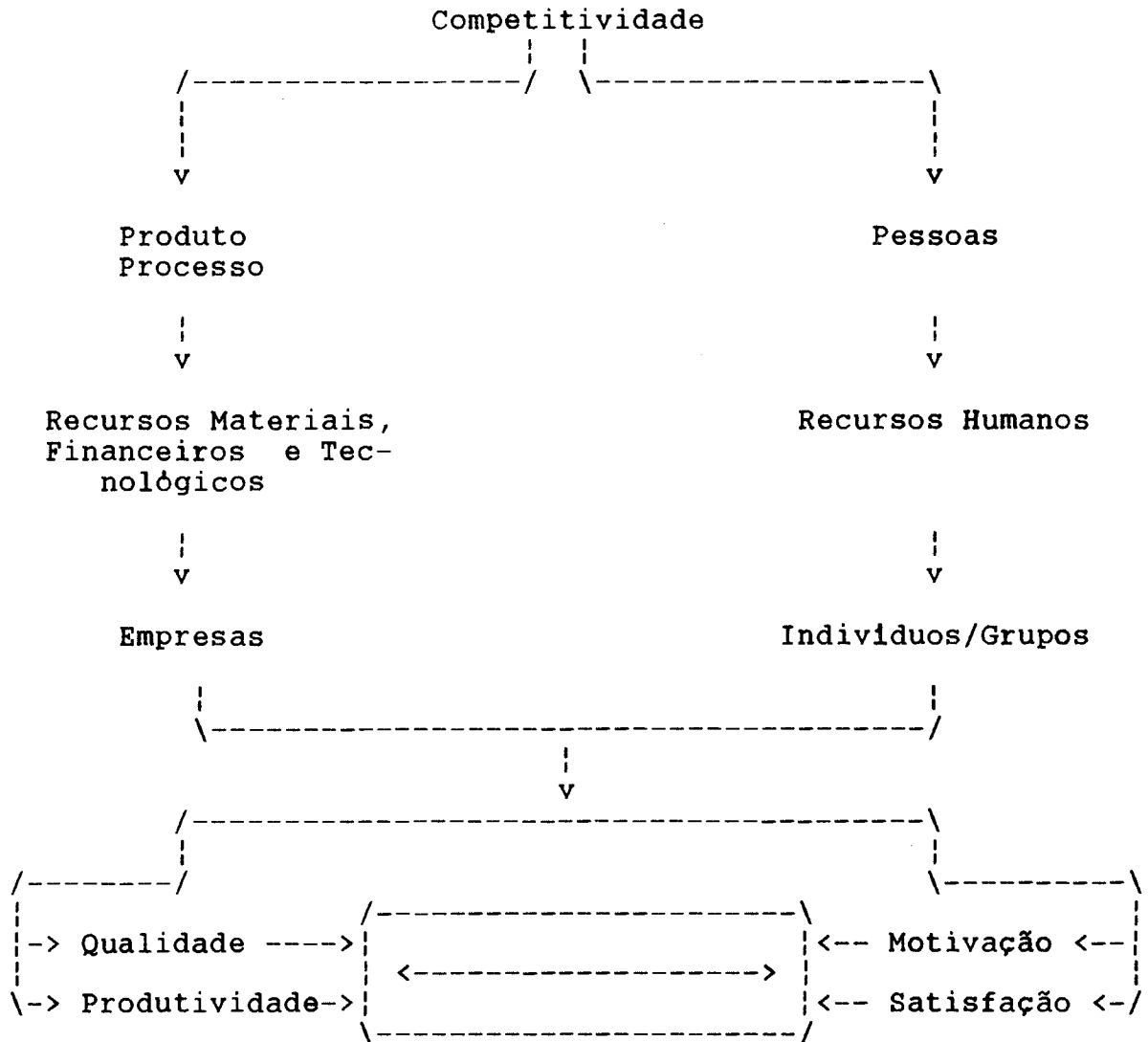
Mas os principais concorrentes do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no século XX, aparecem vindos do

outro lado do planeta. São os chamados Tigres Asiáticos, principalmente os produtores da China, com preços competitivos e qualidade de produtos similares e, até, em certos casos, superiores. Nos Estados Unidos, o calçado brasileiro está perdendo mercado para a China. A China apresenta-se como o país que mais exportou para os Estados Unidos, com 45% de participação, segundo GELLER (1992). Nesta mesma linha de preocupação da concorrência oriental, disputando o mercado norte-americano, onde os Estados Unidos absorvem 20% das exportações de calçados do Brasil, com cerca de 70% dos seus negócios externos concentrados nos Estados Unidos, a indústria de calçados brasileira também sente-se ameaçada por uma virtual reativação da indústria mexicana, além dos produtores da China, segundo VOLK (1993).

A competitividade portanto, é um dos grandes desafios que as empresas do setor enfrentam atualmente. A questão vem sendo tratada, em alguns casos, com a introdução de novas formas de organização do trabalho, novos equipamentos (processo) e novas formas de produção e modelagem empregando recursos informáticos avançados (produto). O processo e o produto têm sido o alvo de algumas empresas do setor para melhorar a qualidade e a produtividade como meio de manterem-se competitivas. Porém, é inegável que as pessoas (indivíduos ou grupos) precisam estar motivadas e satisfeitas no trabalho de modo a completar o ciclo necessário para a busca da qualidade,

produtividade e competitividade. O esquema apresentado na Figura 1 ilustra esta argumentação.

Figura 1: Fluxo para a obtenção da competitividade



As empresas existem a partir do momento em que ocorre uma interação entre duas ou mais pessoas, com o desejo e a disposição para cooperar entre si, a fim de satisfazer necessidades e de alcançar um objetivo comum. Da

mesma forma que os indivíduos, as empresas também possuem necessidades a serem satisfeitas, isto é, os objetivos a atingir. No contexto empresarial, os principais objetivos são os bons resultados em relação à produtividade e à qualidade, procurando manter a competitividade, incluindo a satisfação do mercado em relação a seus clientes e, internamente, em relação aos seus empregados. No intuito de atingir esses objetivos e satisfazer essas necessidades ligadas ao negócio da empresa, deve ser observada a constante interação dos indivíduos com a mesma. No nível dos trabalhadores, o principal objetivo relaciona-se com a motivação e a satisfação do indivíduo no cargo, acompanhados de equidade e de equilíbrio das recompensas pagas pelos serviços prestados pelos trabalhadores.

Estes fatores motivacionais podem influir na modernização técnica e gerencial do setor. Em suma, para serem efetivas no processo de mudança de fabricação do produto ou de seu processo, as pessoas precisam estar motivadas e satisfeitas de modo a se engajarem de "corpo e alma" na busca de qualidade e produtividade que as empresas procuram a fim de atingir o grau de competitividade almejada.

É neste aspecto que se diagnosticou a situação problemática do setor calçadista, ou seja: a) os salários do setor são baixos se comparados com os de setores industriais ditos dinâmicos, tais como os setores

metalúrgico e de autopeças; b) o nível de rotação da mão-de-obra é elevado; c) os procedimentos de recrutamento e seleção (abastecimento e escolha) são frágeis; d) o grau de treinamento (adestramento) é muito baixo (RUAS, PICCININI e SELEME 1992); (SCHMITZ 1993), e não há evidências do emprego de procedimentos sistemáticos para avaliar os cargos (SQUINATTI, 1993).

É possível que uma série de proposições possam ser apresentadas pela área de Recursos Humanos melhor orientar as situações acima apresentadas, de modo a solucionar a questão da efetividade das pessoas no processo de confecção de produtos. Porém, é intenção deste estudo focalizar a atenção para a área de Avaliação de Cargos como apoio à construção de Sistemas de Remuneração, como um conjunto de procedimentos de auxílio para que as organizações do setor calçadista possam atingir seus objetivos. O principal objetivo da Avaliação de Cargos consiste na definição do valor relativo dos cargos, de modo a servir como parâmetro para o estabelecimento justo e equilibrado de estruturas de cargos e salários. O processo de avaliação de cargos serve também para disciplinar e orientar os procedimentos de abastecimento e escolha de pessoal (recrutamento e seleção); fornece subsídios aos programas de treinamento e desenvolvimento, os quais podem ser melhor planejados a partir dos dados disponíveis nas especificações dos cargos, além de apresentar outras utilidades para as empresas na área de Recursos Humanos.

No setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, as observações e levantamentos feitos encontraram evidências de que os procedimentos de avaliação de cargos não são utilizados para auxiliar a definição de estruturas de cargos e salários, nem como ferramenta de apoio aos demais subsistemas de recursos humanos. Tendo em vista a carência de orientações com esse enfoque, pretende-se abordar o problema sob o ponto de vista do conhecimento analítico das estruturas de cargos numa empresa do setor, bem como aprofundar o conhecimento sobre o assunto, buscando suporte teórico e subsídios práticos que possam servir de referencial à área de recursos humanos.



## Justificativa

Para uma maior racionalidade da Administração Salarial é necessário que a organização gaste tempo, recursos e energia no sentido de estruturar os cargos a partir dos procedimentos de análise, descrição, especificação, avaliação e classificação dos mesmos. Esta prática, no mundo, tem pouco mais de um século, segundo informam PATTON, LETLLEFIELD e SELF (1964, apud CHIAVENATO, 1981, p. 29). Porém, seu uso é recente no Brasil e data de pouco mais de duas décadas, principalmente como prática para a determinação da remuneração.

A dificuldade de chegar a uma solução congruente, equitativa e defensável para estabelecer a quantidade pecuniária de retribuição pelos serviços prestados por um trabalhador às tarefas que executa pode ocorrer numa empresa de grande ou de pequeno porte. A distribuição equitativa do montante da folha de pagamento de uma organização, proporciona uma das melhores bases para obter relações harmoniosas e bem fundadas entre empresa e empregado. Porém, as quantidades absoluta e relativa dos salários devem ser tratadas de modo equilibrado e justo. Um trabalhador poderá estar satisfeito com a quantidade que

recebe por um trabalho (salário absoluto), porém, poderá, ao mesmo tempo, sentir-se injustiçado se a quantia relativa de seus ganhos for inferior se comparado com a de seus colegas de trabalho. Uma forma racional de que as empresas podem se valer para o trato desta questão é a utilização de procedimentos de avaliação de cargos.

A avaliação de cargos é um sistema que ajuda a determinar compensações equitativas se estiver ajustado às necessidades e características de cada organização. Para SMITH (1991), o uso mais importante da avaliação de cargos é o de auxiliar no processo de planejamento de estruturas de remuneração que reflitam um grau de racionalidade e propósito.

A avaliação de cargos pode ser definida como um conjunto de procedimentos para determinar o valor e a posição relativa de cada cargo na estrutura organizacional. Para a aplicação dos métodos de avaliação de cargos é importante que se tenha o seu conteúdo (tarefas e/ou atribuições) claramente descrito, como também seus requisitos de provimento (ou especificações), de forma que se possa avaliar e estabelecer a forma de recompensar de maneira equilibrada, racional e justa o valor do cargo.

A significativa contribuição do Processo de Avaliação de Cargos está diretamente proporcional ao atingimento de seus objetivos que, segundo RESENDE (1992, p. 8), são os seguintes:

(a) Contribuir para consecução da justiça salarial e do equilíbrio salarial interno e externo;

(b) Evitar mau uso das verbas salariais, por falta de critérios ou aplicações inoportunas;

(c) Evitar problemas trabalhistas;

(d) Criar condições e soluções técnicas para que as empresas caminhem em direção à melhor distribuição da renda e dos lucros;

(e) Obter e manter estruturas e políticas de cargos e salários que favorecem os planos e atividades dos demais setores de Recursos Humanos.

Ainda que a avaliação de cargos tenha sido desenvolvida, principalmente como ajuda para determinar o valor relativo dos cargos e para proporcionar um tratamento mais ordenado, sistemático e eqüitativo dos problemas de remuneração, sua utilidade não se limita somente a servir de base para a definição de estruturas salariais. É evidente que a gerência de empresas espera que os planos proporcionem serviços adicionais em outros aspectos operacionais. Em consequência, um sistema organizado que determine os elementos de cada cargo, ordene-os por escrito e avalie-os, proporciona, geralmente, uma base sólida para as práticas administrativas, principalmente as ligadas à área de recursos humanos em geral.

No Brasil existe pouca literatura sobre sistemas de incentivos, e as referências disponíveis sobre o assunto tratam basicamente das estruturas de sistemas de remuneração direta tendo como base a avaliação de cargos como forma de recompensar o valor do cargo, e não a contribuição do indivíduo que executa o trabalho. Além disso, poucas empresas estabelecem suas estruturas de remuneração a partir de um processo de avaliação de cargos quantitativo (por pontos por exemplo) e, em especial, no setor calçadista esta prática não é comum. Mesmo em empresas de grande porte, os procedimentos de remuneração não são alicerçados na estruturação de cargos de modo analítico.

Segundo um estudo exploratório realizado por SQUINATTI (1993) em seis empresas de médio e grande porte, todas indústrias de calçados do Vale do Rio dos Sinos, o uso de práticas de avaliação de cargos, no setor calçadista, não é empregado para a determinação de estruturas salariais. Destas, há duas empresas interessadas em adotar o processo de avaliação de cargos, porém a maioria, nesta observação, não possui métodos sistemáticos para a definição dos salários, valendo-se, basicamente, de informações do mercado. Apesar daquele estudo exploratório contar com uma quantidade reduzida de empresas, o grupo observado é expressivo, composto de empresas tais como: Musa Calçados S.A.; Chaplin Calçados Ltda; Calçados Azaléia S.A.; Calçados Beira Rio Ltda; Calçados Bibi Ltda; e

Calçados Simpatia Ltda.

Trabalhar com os sistemas de remuneração numa Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos foi uma maneira de analisar os seus procedimentos de remuneração, através de verificação das suas práticas, formas e variáveis empregadas para o estabelecimento da remuneração. Para a empresa em questão, Czarina S.A., o estudo contribuiu com a realização da análise do trabalho individual, suas respectivas descrições e especificações, bem como permitiu a avaliação de cargos através da metodologia de pontuação ("point rating"). Este trabalho, além de servir para o propósito de definir estrutura salarial equilibrada e justa, também fornece suporte aos demais subsistemas de recursos humanos. O processo de Avaliação de Cargos, elaborado pelo autor deste estudo, compreendeu a definição da estrutura organizacional, o censo dos cargos, a análise, descrição, especificação, avaliação e a classificação dos cargos de referência da empresa, gerando um documento de utilidade específica para a área de Recursos Humanos e, em geral, de organização do trabalho em si. A estruturação dos cargos, anteriormente referida, concebida a partir da situação específica da empresa foi condição indispensável para a execução do trabalho. Acredita-se que este trabalho, devido a metodologia utilizada, possa ser generalizado para o restante das empresas do setor, com adaptações às

peculiaridades de cada uma.

O setor coureiro/calçadista pode ser definido como tradicional,<sup>1</sup> se comparado ao setor metalúrgico e de autopeças que são considerados dinâmicos. Atualmente, novos padrões mundiais de competitividade, advindos da abertura de mercado, ocasionaram crescentes exigências para que os setores se adequem às novas solicitações de um mercado cada vez mais disputado. Neste sentido, as empresas do setor calçadista podem investir no processo de qualidade e empregar procedimentos de remuneração de forma que este segmento, embora tradicional na forma de produção, possa se destacar neste cenário cada vez mais competitivo.

---

Nota 1. O setor calçadista, que foi alvo específico deste estudo, é mais evoluído se comparado ao setor coureiro.

## Objetivos

### Objetivo geral

Propor um sistema de Avaliação de Cargos com vistas ao estabelecimento de Sistemas de Remuneração numa Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

### Objetivos específicos

- Revisar a literatura sobre os métodos de avaliação de cargos que dão base para a construção de estruturas salariais;
- Caracterizar o tipo de sistema de remuneração existente na empresa pesquisada;
- Investigar se a empresa pesquisada possui sistemas de incentivo que remunerem o desempenho e a contribuição dos empregados;
- Descrever o desenho dos cargos da empresa pesquisada, estabelecendo um perfil básico para os cargos de referência;
- Aplicar o processo de Avaliação de Cargos por Pontos para a empresa pesquisada, a partir de dados reais.

# 1 A EVOLUÇÃO DO SETOR COUREIRO CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL

## 1.1 O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL

Justifica-se a importância de rever a história do Rio Grande do Sul, no tocante a sua industrialização, para melhor entendimento das relações entre o presente e o passado e vice-versa, assim como a inserção do setor calçadista nesta evolução. São especialmente importantes os aspectos da colonização e do início do processo produtivo no estado e sua economia, bem como a acumulação de recursos financeiros para a formação do capital industrial e a constituição de empresas do setor coureiro/calçadista no estado.

### 1.1.1 A Origem do Capital

O caráter "sui-generis" da economia rio-grandense, em relação à de outros Estados, começa com a presença significativa do capital comercial logo no início da industrialização. Através da economia da colonização de imigrantes, primeiro os alemães depois os italianos, várias



atividades produtoras, submetidas à intensa comercialização, permitiram uma acumulação de capital fundamental para a industrialização. Diferentemente da acumulação do capital para a formação de indústrias de outros Estados, como por exemplo São Paulo, onde deu-se a acumulação de capital oriundo da atividade primária, o Rio Grande do Sul teve a origem do capital industrial na acumulação do capital comercial. Os comerciantes do interior, como os da Colônia de São Leopoldo (fundada por alemães em 1824), mais isolados dos estímulos do mercado, possuíam um menor poder de acumulação, originado basicamente da diferença de preços de compra e venda. Entretanto, tal poder foi suficiente para o estabelecimento de algumas empresas de pequeno porte, destinadas ao fabrico do vinho, da banha e de artigos de couro (PESAVENTO, 1985).

Tem-se, portanto, como dado básico para a compreensão da origem do processo de industrialização, no Rio Grande do Sul, basicamente a presença do capital comercial. O que variou, contudo, segundo a autora supra citada, foi a forma pela qual este capital-dinheiro acumulado no comércio transformou-se em capital industrial. Uma dessas variantes foi, de uma parte, o capital bancário, presente na formação, organização e origem do capital industrial no estado; de outra parte, a acumulação de capital no processo de industrialização nesta região, teve a presença marcante da pecuária tradicional da zona da campanha gaúcha.

### 1.1.2 A Emergência do Trato do Couro

O Rio Grande do Sul, povoado por índios, era uma região que interessava politicamente ao poder central do País por constituir-se em limite fronteiro com os países do Prata. Pouco a pouco, os jesuitas que formaram as Missões e ensinavam um ofício aos índios, foram introduzindo a criação do gado como meio de alimentar os "nativos" convertidos. O clima e a vegetação favoráveis nas reduções jesuíticas fizeram com que o gado se multiplicasse rapidamente, formando grandes rebanhos.

Com o aprendizado de uma profissão, os índios convertidos dentro das reduções eram constantemente incentivados e, desde a infância, orientados para a escolha de uma atividade agrícola ou artesanal. O indígena aprendeu a fazer o tratamento dos despojos do gado abatido, em especial do couro (CARNEIRO 1986).

O couro, após o abate do gado ou o consumo e o beneficiamento da carne, tinha pouco valor e, na maioria das vezes, era exportado. Com a chegada dos imigrantes alemães, estes passaram a praticar uma agricultura de subsistência e, paralelamente ao trato da terra, praticavam atividades ligadas ao artesanato nos núcleos coloniais, baseado fundamentalmente na "habilidade técnica" do imigrante, muitas vezes conhecedor de um ofício na sua terra de origem.

Segundo PESAVENTO (1985), nas regiões de colonização italiana e alemã, predominavam as unidades de produção doméstica, artesanais, das quais são exemplos as múltiplas cervejarias e pequenas cantinas de fabricação de vinho e as fabriquetas de banha, farinha e curtumes. Tais unidades operavam sem maior recurso técnico que o trabalho manual dos membros da família, auxiliados por vizinhos, às vezes classificados como "empregados".

Já neste período é possível delinear o tipo específico de indústria que caracterizava o Rio Grande do Sul: a do beneficiamento de produtos oriundos da agropecuária colonial ou da pecuária tradicional. Predominavam assim, no Rio Grande do Sul, as chamadas "indústrias naturais", ou seja, aquelas que utilizavam matéria-prima local, vivendo em uma situação de complementaridade com o setor agrário (PESAVENTO 1985).

Apesar do predomínio dos grupos tradicionais, foram as indústrias de ramos ditos "dinâmicos" que cresceram mais neste período, seja pela ampliação daqueles setores já existentes, como o mecânico, seja pela implantação de alguns ramos, como o de material elétrico, comunicação e transportes, segundo a mesma autora antes citada.

Quanto à indústria tradicional, beneficiadora de matéria-prima fornecida pela região, o caso da indústria de calçados é significativo para que se apreciem as

vinculações entre o setor primário e o secundário. A expansão do setor calçadista, com o incremento das vendas para o exterior e as necessidades de aprimoramento de padrão dos produtos, colocou em questão a disponibilidade de oferta de matéria-prima (o couro) e, além disso, da sua qualidade. Os curtumes gaúchos, correspondendo à expansão do setor calçadista, haviam ampliado sua capacidade produtiva, mas a mesma não se fez acompanhar do aumento da capacidade de abate da pecuária (CARNEIRO 1986).

Esta situação, por sua vez, tinha muito a ver com o agravamento das condições de vida dos assalariados e a perda de seu poder aquisitivo, marcado pelo menor consumo de carne. Por outro lado, a pecuária extensiva, que operava com poucos recursos tecnológicos, continuava falha no sentido de oferecer uma matéria-prima em condições perfeitas para o fabricante.

Todo este processo levou o governo a liberar a importação de couros, permitindo às empresas comprar a matéria-prima do exterior (particularmente da Argentina), fazendo-a após retornar como produto acabado pelo sistema de "draw-back". O exemplo, no caso, é válido para que se observem as vinculações que se estabelecem entre o setor primário e o secundário nos ramos tradicionais da indústria.

A pecuária, responsável em primeira instância pela qualidade das peles, não alterou certos fatores estruturais

que faziam (e fazem) com que os couros apresentassem problemas. Praticada extensivamente, os cuidados com os animais se reduzem ao mínimo necessário e, em função disto, cerca de 70% do rebanho bovino brasileiro é portador de bernes, enquanto 90% apresenta-se infectado por carrapatos. As ectoparasitoses (berne e carrapato) são responsáveis por 40% dos defeitos provocados em peles bovinas, aquelas de maior uso na indústria de curtimento; as marcas de fogo colocadas em locais inadequados respondem por outros 10%; o arame farpado, que causa ferimentos nos animais, significa 5% dos defeitos, e outras causas, como chifradas, somam outros 5%. Essa estrutura dificilmente será modificada em curto prazo, pois está intimamente correlacionada com a forma da pecuária praticada no País. Além disso, a pele não tem o valor comercial para o pecuarista e, portanto, ele dificilmente irá se preocupar em cuidá-la. O couro passa a ter valor a partir do frigorífico. Ali, ele representa entre 3% e 5% do valor do animal, segundo dados de CARNEIRO (1986).

Estes comentários sobre a industrialização recente no Rio Grande do Sul, a origem do capital-indústria no Estado e os problemas ligados ao trato do couro, procuram dar uma visão resumida à realidade que envolve o setor. No próximo item, serão comentadas as características do setor calçadista, alvo específico deste estudo sobre o processo de avaliação de cargos nesta área industrial.

## 1.2 O SETOR CALÇADISTA

### 1.2.1 Histórico

As Missões e a formação dos rebanhos e atividades artesanais, como foi abordado anteriormente, tiveram grande influência na criação do setor coureiro/calçadista no Estado.

Segundo CARNEIRO (1986), as atividades artesanais, especialmente as vinculadas aos imigrantes alemães, na região do Vale do Rio dos Sinos, tiveram a influência do trabalho desenvolvido por von Schaffer na Alemanha. Von Schaffer era major da guarda civil e secretário particular de d. Leopoldina, encarregado da missão de recrutar imigrantes alemães para o Brasil, oferecendo-lhes inúmeras vantagens. A partir de então, começaram a chegar ao Brasil sucessivas levas de imigrantes, que foram distribuídos em pequenos núcleos de colonização ao longo do caminho que ligava Porto Alegre a São Paulo. A primeira colônia foi São Leopoldo e também a que alcançou maior desenvolvimento. Do couro, matéria prima disponível, da habilidade dos colonos e das necessidades da população surgiram a produção organizada do couro curtido e de seus artefatos no Rio Grande do Sul.

"Além dos artigos de montaria, os artesãos do couro fabricavam objetos de uso pessoal, principalmente botas, botins e sapatos. Ao contrário dos brasileiros, que principalmente nas camadas mais pobres da população estavam acostumados a andar descalços, os alemães não concebiam a realização de trabalhos agrícolas sem sapatos. Na confecção de sapatos, eram aproveitadas as sobras de couro utilizado para fazer pertences de montaria" (CARNEIRO, 1986, p. 21).

### 1.2.2 Do Artesão às Fábricas

O modo inicial de produção dos primeiros artesãos do couro do Vale do Rio dos Sinos era com auxílio de ajudantes, na maioria dos casos, aprendizes ou membros da família que faziam seu trabalho cortando, modelando e costurando o couro até obter um sapato, uma sela, etc., ele (o artesão) não trabalhava mais em sua oficina e com seu ferramental. Posteriormente, o trabalho individual cedeu lugar a um processo coletivo de produção, onde o artesão realizava sua tarefa juntamente com inúmeros outros indivíduos, numa grande oficina de seu empregador, usando ferramentas "emprestadas", com domínio de todas as etapas para a produção de um artefato em couro, em troca de um salário.

A próxima fase rumo à industrialização foi a divisão do processo de produção em etapas separadas, executadas cada uma delas por um (ou mais) indivíduo especializado, deixando, o artesão do calçado, de ser especialista em fazer calçado e que dominava todas as fases

do processo de produção, para se tornar um especialista em corte, preparação, costura, montagem e acabamento de partes ou de todo o produto (CARNEIRO, 1986).

Após a instalação das primeiras indústrias, permaneceu por muito tempo uma variedade grande de relações: o artesanato só acabou muito lentamente, e diversas unidades de produção catalogadas como indústrias funcionavam como oficinas, com base na cooperação simples ou na divisão manufatureira do trabalho. Mesmo nos estabelecimentos onde, realmente, eram empregados equipamentos avançados "contratavam-se" empregados que realizavam serviços em casa com pagamento por tarefa relativamente baixo. Essa atividade era denominada de "ateliers" domiciliares, atribuição dada aos espaços onde se realiza atividades de apoio à produção de calçados, contratados especialmente para realizarem algumas etapas do processo produtivo tais como preparação ou costura do calçado (CARNEIRO 1986).

O crescimento da indústria calçadista, aparentemente, coincidiu com um decréscimo da importância do artesanato de pertences de montaria. Isto aconteceu por diversas razões: a mais significativa, era a de que, enquanto os curtumes e fábricas de calçados passavam por um processo de industrialização, a fabricação de pertences de montaria se via presa à produção artesanal. Além disso as indústrias de curtume e a de calçados contavam com o



estímulo indireto do aumento da população urbana, que utilizavam os artigos por ela produzida (CARNEIRO, 1986).

O atual processo de produção na indústria calçadista é o resultado de uma dinâmica evolutiva, na qual a inserção no mercado externo tem papel decisivo, especialmente para produção de calçados femininos de couro realizada no Rio Grande do Sul.

### 1.2.3 A Exportação de Calçados e suas Conseqüências

A abertura do mercado exterior encontrou a indústria gaúcha suficientemente estruturada para aproveitar os incentivos oferecidos. A participação do Estado do Rio Grande do Sul na produção nacional de calçados havia aumentado, de meados da década de 50 a meados da década de 60, passando de 29,1% em 1955 a 37,1% em 1966. A partir daí, sofreu um decréscimo, chegando a 1969 com apenas 26,4% de participação. A diminuição verificada na segunda metade da década de 60 contrapunha-se ao crescimento da indústria paulista, que passou de 37,5% de participação no total produzido em 1955 para 59,9% em 1969. Embora houvesse, no período, aumentado sua participação na produção de calçados para senhoras, passando de 39,8% em 1955 para 60,9% em 1969, a indústria gaúcha, em termos absolutos, estava perdendo terreno para a paulista (CARNEIRO, 1986).

A possibilidade de exportar provocou inúmeras

mudanças no setor calçadista. A mais visível delas se deu no volume de produção: no período de 1969 a 1974 a produção saltaria de, aproximadamente, 24 milhões de pares para cerca de 52 milhões de pares, ou seja, mais do que o dobro. Enquanto em 1969 apenas 206 mil pares foram destinados à exportação, em 1974 chegou a 19,6 milhões de pares vendidos para o mercado externo. Isto levou ao aumento do número de empregados na indústria calçadista, que passou de 13.294 em 1960 para 27.449 em 1970 e 69.622 em 1980. O número de pessoas empregadas por estabelecimento também cresceu sensivelmente e saltou de 35 pessoas para 73, chegando, em 1980, a 149 pessoas por estabelecimento. O número de empresas, porém, sofreu notável redução no período entre 1970 e 1980, passando de 756 para 465 (menos do que em 1960, quando existiam 570 empresas) (CARNEIRO, 1986).

A diminuição do montante de participação do volume de exportações dos calçados pode ser atribuída, seguramente, a duas das causas vinculadas à integração dos países do Mercosul, onde se pode apontar, de uma parte, as altas taxas de encargos sociais e, de outra, os baixos salários praticados por este segmento no Brasil, se comparados com as práticas de encargos e salários de outros países do Mercosul:

a) Quanto aos salários, o Brasil possui os mais baixos, no confronto com Argentina, Uruguai e Paraguai.

Aqui o salário médio é de US\$ 137 por mês; na Argentina, 610; Uruguai, 500; e no Paraguai, de 270.

b) Quanto aos encargos sociais no Brasil as taxas são das mais elevadas: 137% sobre os gastos com pessoal, contra 89% na Argentina; 72% no Uruguai; e 33% no Paraguai (CÂMARA SETORIAL DO MERCOSUL, 1992).

Soma-se a estes problemas o fato de que a entrada do calçado brasileiro no mercado internacional fez com que fossem exigidos couros de melhor qualidade e em maior quantidade para atender as demandas de novos mercados.

O "segmento de calçados", atualmente, responde por 1,8% do PIB - Produto Interno Bruto - e chega a arrecadar, anualmente, US\$ 6 bilhões, dos quais US\$ 1,3 bilhão com vendas externas. A preocupação com a qualidade é respondida pelo CTCCA - Centro Tecnológico de Couro, Calçados e Afins - instalado com equipamentos para dar o aval quanto à qualidade do produto ao consumidor e aos clientes externos (MARTINS, 1992).

#### 1.2.4 As Indústrias de Calçados no Rio Grande do Sul

Conforme estudo realizado recentemente (RUAS, PICCININI e SELEME, 1992), no setor também existe uma grande quantidade de micro e pequenas empresas, algumas regularizadas outras não e portanto não cadastradas em qualquer tipo de censo. Este é o caso de muitos "ateliers"

(ou "ateliers" domiciliares) que têm um papel muito importante na constituição do composto de produção de produtos do setor, ou mesmo auxiliando as grandes empresas em etapas da produção, principalmente de bolsas, cintos e sapatos.

O setor produtor de calçados do Vale do Rio dos Sinos destaca-se pela exportação e pela produção de calçados femininos de couro. São Paulo, segundo os mesmos autores acima citados, destaca-se pela produção de calçados masculinos e esportivos, bem como pela maior participação no mercado interno.

As exportações do complexo calçadista do Vale do Rio dos Sinos tem sua base de sucesso constituída não por forma sistemática de atuação, mas por fatores ligados a oportunidades ocasionais, principalmente do agente externo, escritórios ou empresas de intermediação, comprando parte ou toda a produção de determinada empresa.

A indústria coureiro/calçadista brasileira concentra seu pólo produtor mais importante na Região do Vale do Rio dos Sinos. Especificamente o Setor Calçadista possui 447 empresas, fabricando basicamente produtos femininos entre chinelo, sandália, calçado, tênis, bota, cinto, bolsa, botina, tamanco, pantufa, luva e guaiaca, entre outros produtos em couro, tecido, plástico, pele sintética e outros materiais (IDERGS-SEBRAE-FIERGS, 1992).

No Estado do Rio Grande do Sul, segundo RUAS,

PICCININI e SELEME (1992), se configura um complexo industrial geograficamente concentrado e com bastante autonomia em termos de disponibilidade de matérias-primas e insumos, de máquinas e de equipamentos e ainda de mão de obra especializada, além de constituir numa região privilegiada em termos de instituições que contribuem para o desenvolvimento tecnológico do setor, tais como escolas técnicas, centros tecnológicos, etc. Este conjunto de fatores certamente são estimuladores e fazem parte da indústria de calçados no Rio Grande do Sul.

Partindo desses elementos, pode-se dizer que um dos fatores mais importantes do sucesso do Vale do Rio dos Sinos como produtor mundial de calçados está ligado à constituição ímpar do maior complexo industrial composto por todos os segmentos importantes para a produção de calçados, tais como as indústrias de couro, de máquinas e de componentes, além de serviços ligados à exportação, ao treinamento de mão-de-obra, à assistência tecnológica e outros dos mais variados tipos. A esses arranjos é dada a denominação de "clusters". Estes são representados por um conjunto de organizações que reúnem numa mesma área geográfica as várias atividades requeridas para o desenvolvimento, produção e estrutura de comercialização de um produto. Neste arranjo, os ganhos em eficiência e flexibilidade, obtidos em conjunto, raramente são superados pelos ganhos individuais obtidos por qualquer uma das empresas que o integram (SCHMITZ, 1993).

Embora o Vale do Rio dos Sinos permaneça como a região dominante, em termos de produção de calçados femininos no Rio Grande do Sul e no Brasil, já é evidente uma tendência à desconcentração, através da instalação em outras regiões do Estado de novas empresas produtoras de calçados ou mesmo, de filiais de empresas que já atuam no ramo. Mesmo considerando que essas novas orientações à participação das indústrias do Vale do Rio dos Sinos é considerável.

As indústrias de calçados do Vale do Rio dos Sinos apresentam, de maneira geral, pouca ou nenhuma preocupação com a capacitação (treinamento e desenvolvimento) de recursos humanos. Entretanto, experiências internacionais de melhoria da competitividade das empresas têm mostrado que um fator estratégico neste processo, é o desenvolvimento de indivíduos, extraíndo-se o humano do tecnológico, aprimorando o conhecimento, atitudes e desenvolvendo habilidades nas pessoas. Assim, juntamente com o desenvolvimento de processos e produtos, e da adaptação de novas técnicas de gestão da produção, os recursos humanos contribuem para a obtenção de melhorias e competitividade.

#### 1.2.5 A Mão de Obra nas Indústrias de Calçados do Vale do Rio dos Sinos

As principais características da mão-de-obra no setor de calçados no Vale do Rio dos Sinos, são: a) emprego de mão-de-obra intensiva; c) grande contingente de mão-de-obra com baixo nível de qualificação; d) índices de rotatividade em níveis relativamente elevados; e e) baixos índices de produtividade do trabalho humano, (RUAS, PICCININI, e SELEME, 1992).

Apesar de as indústrias do setor calçadista adotarem princípios da divisão do trabalho em fases e da linha de montagem mecanizada, bem característicos das concepções taylorista/fordista de organização e recompensas pelo trabalho, a produção de calçados realizada no Rio Grande do Sul, ainda está longe de apresentar, de modo mais usual, novas formas de organização do trabalho. A difusão da prática de cronometragem e controle de operações de produção entre as empresas do setor se generaliza apenas na metade da década de 80, (RUAS, 1985).

O estudo realizado por RUAS, PICCININI e SELEME (1992) aponta que é preciso destacar alguns pontos importantes que podem indicar os motivos da alta taxa de rotatividade do setor. Entre eles cabe destacar os níveis salariais relativamente baixos, a falta de tradição no setor de práticas de estabilização e de valorização da mão-de-obra. A característica de baixos salários praticados na indústria calçadista é igualmente apontada por PICCININI (1990), e por SCHMITZ (1993), onde apontam que a prática de salários mais baixos parece ser uma condição generalizada

da produção de calçados, tendo em vista que em todos os países o salário neste setor é mais baixo do que o da média da indústria.

"... uma das principais características do Vale do Rio dos Sinos é que duas décadas e meia de crescimento extraordinário não resultaram em salários mais elevados" (SCHMITZ, 1993, p. 30).

Enfim, a avaliação do papel da mão-de-obra no setor calçadista tem importância crucial na formulação de programas de produtividade e qualidade para esse setor e no processo de aprimoramento das condições de competitividade.

Segundo DIAS (1992) a educação dos trabalhadores é fundamental para um programa de qualidade. Porém, existe um investimento preliminar que deve ser feito antes de qualquer outro: o investimento nos recursos humanos. Os indivíduos são o sistema.

Concorda-se com o autor supra citado, acreditando numa maneira de preparação do elemento humano mais próxima do desenvolvimento de suas atitudes e habilidades, além, é claro, da necessidade de elaboração de uma maneira mais coerente de remunerar os empregados da indústria calçadista, aliando-se métodos analíticos num sistema de recompensas convenientemente justo e equilibrado.



### 1.3 NOTA FINAL

A proposição de um sistema de remuneração para uma empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, a partir do processo de Avaliação de Cargos por pontos, tem sua importância realçada na falta de documentação própria para o trato e estudo da questão no setor. A presente caracterização do setor calçadista contribui para evidenciar a importância de nosso estudo, visto que o mesmo possui diversas situações problemáticas relacionadas aos aspectos humanos no trabalho. Ainda mais porque o processo de avaliação de cargos em si contribui para a compreensão de diversas questões relacionadas aos subsistemas de Recursos Humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração.

A industrialização recente do Rio Grande do Sul e a evolução do setor coureiro/calçadista foram vistos neste capítulo e serviram para ilustrar com dados importantes esta dissertação em dois aspectos: a) que as indústrias ditas tradicionais (como é o caso das do setor coureiro/calçadista) mantêm-se igualmente tradicionais quanto a procedimentos administrativos. Algumas organizações, desse setor, ainda estão com práticas administrativas pré-taylorianas; b) não são desenvolvidos os procedimentos ligados à área de Recursos Humanos, em especial os relacionados com as práticas salariais nas indústrias, neste caso, especificamente nas do setor calçadista.

## 2 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A REMUNERAÇÃO

As teorias administrativas contêm idéias aplicáveis a situações empresariais e de atualidade. O administrador/gestor precisa conhecê-las para ter a sua disposição várias alternativas aplicáveis em cada situação.

### 2.1 A ENFASE NAS RECOMPENSAS EXTRINSECAS

As principais escolas, teorias e sistemas que influenciaram o atual pensamento administrativo são: a) Escola da Administração Científica; b) Escola de Relações Humanas; c) O Behaviorismo; d) O Estruturalismo; e) O Desenvolvimento Organizacional; f) A Teoria Geral dos Sistemas; e g) O Sistema e a Contingência. Existem diversas classificações de escolas, teorias e sistemas; a acima apresentada é adotada por MOTTA (1977).

Nem todas as escolas tratam da questão da remuneração. Foi de fato com a Administração Científica que o princípio da especificação de tarefas tornou possível a discussão, equacionamento e evolução de uma série de técnicas para o trato da questão da recompensa, tornando-se

a escola mais importante para o estudo da Avaliação de Cargos, pois permitiu, pela primeira vez, o conhecimento analítico e sistemático das partes componentes do cargo.

A Escola da Administração Científica tem como precursor o americano F. W. Taylor e dentre os principais seguidores H. Gantt, F. B. Gilbreth, H. Emmerson, H. Ford, L. Gullick e L. F. Urwick. Esta escola é a precursora do pensamento administrativo, apesar de, ainda hoje no século XX e próximas do terceiro milênio, algumas empresas ainda não terem entrado na era tayloriana de administração. Nossas verificações estão concentradas nas Teorias Administrativas; na Administração Científica; e na Abordagem Contingencial. A primeira pode ser considerada o início do processo analítico para o trato da questão das recompensas por um trabalho executado.

Inicialmente, verificando os principais conceitos da Teoria da Administração Científica, observa-se que a ênfase é centrada nas tarefas; o trabalho racionalizado em nível operacional e, quanto mais especializado o empregado na sua função, maior o seu salário. Para esta corrente do pensamento administrativo, o conceito de homem estava baseado no do "Homo Economicus", partindo da premissa de que as pessoas são motivadas exclusivamente por recompensas salariais e materiais.

O estudo de tempos e movimentos foi concebido nesta Escola e visava as tarefas, e não o homem que as

executava, para obter máxima eficiência. A preocupação básica era aumentar a produtividade, através do aumento da eficiência no nível operacional. Na questão salarial, a preocupação era quanto à diferenciação do operário que produzia mais em detrimento do outro acomodado. Taylor concluiu que não era justo pagar o mesmo salário para produções diferentes. Basicamente sua obra procura enfatizar que: a) o objetivo da administração é pagar salários altos e ter custos baixos; b) para o atingimento deste objetivo, devem ser aplicados métodos científicos com o propósito de estabelecer processos padronizados que permitam o controle; c) devem ser exploradas as aptidões do indivíduo de forma científica; d) deve ser cientificamente treinado para desenvolver as suas aptidões; e e) deve haver uma atmosfera de cooperação entre empresa e operários (MARIENSE, 1989).

O estudo de tempos e movimentos visou atingir alguns objetivos, segundo o mesmo autor acima citado. Entre eles destacam-se os de: a) eliminar movimentos inúteis; b) racionalizar a seleção e o treinamento; c) melhorar a eficiência do operário; d) distribuir uniformemente o trabalho (sem períodos de falta ou excesso de trabalho); e) usar de equidade para planos de produtividade; e f) maximizar a precisão dos cálculos de custos unitários.

Taylor argumentava que quando os homens são pagos de acordo com a posição que ocupam e não de acordo com a seu caráter, energia, habilitações e idoneidade

individuais, os ambiciosos não tardam a concluir que, como não há proveito algum em trabalhar com afinco, a melhor coisa que têm a fazer é trabalhar o menos que puderem e levar as coisas de modo a conservarem sua posição com um mínimo de esforço (MURRELL, 1976).

O sistema de administração de Taylor, em relação aos homens e sua base de trabalho diária, consiste em pagar a homens e não a posições, portanto seus salários são fixados de acordo com a habilidade e a energia desempenhada no seu trabalho e não de acordo com a posição ocupada, ou seja, o cargo propriamente dito (MURRELL, 1976).

"O paradigma dos clássicos é o homem econômico - o conceito de mecanização da natureza atinge profundamente o ser humano: da mesma forma que as máquinas movem-se através de energia térmica ou elétrica, os homens, a fim de produzir, necessitam de "energia pecuniária". O homem trabalha não porque goste de seu ofício, mas sim porque necessita suprir as suas necessidades básicas. O ser humano reduz-se à condição de peça dentro da máquina organizacional (TIETELBAUM, 1990, p. 404).

Taylor manifestaria sua preocupação quanto a alguns problemas, entre eles, o principal era o da vadiagem sistemática por parte dos operários. Os operários reduziam a produção a um terço da normal para evitar redução salarial. Taylor, então, concentrou seus estudos na forma de desempenho das tarefas, pelos operários, com o objetivo de aumento da eficiência. Sua abordagem estava centrada na

individualidade do empregado, procurando a melhor forma de desempenho de uma determinada tarefa, pelo empregado portador do perfil exigido pelo cargo (MARIENSE, 1989).

Henry Fayol fez uma ampliação deste processo, inaugurando o que foi denominado de abordagem anatômica e estrutural dentro da Teoria Geral da Administração. É atribuída a Fayol a classificação das funções do Administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Seu enfoque propunha uma análise organizacional de cima para baixo (da direção para a linha operacional). A preocupação básica era aumentar a produtividade através da forma e disposição dos órgãos da organização e de suas inter-relações estruturais (MARIENSE, 1989).

Dentre os Princípios Gerais da Administração, enunciados por Fayol, destaca-se a "remuneração do pessoal". O autor aponta que deve haver uma compensação justa como pagamento ao trabalho. Deve ser eqüitativa para que possa trazer mútua satisfação.

Passando-se ao exame de outra abordagem, a contingencial, esta concentra-se no estudo do contexto. O contexto é o senhor da razão; é quem dá as coordenadas, indicando os rumos da ação organizacional necessária em conformidade com os fatores ambientais, econômicos, legais e sociais que a cercam, de modo que, o que foi planejado, seja devidamente atendido rumo aos objetivos estabelecidos pela organização. Nesta teoria, os sistemas de remuneração

dependerão desse conjunto de elementos para surtir seus efeitos, onde as técnicas servem para dar os elementos necessários, com os contornos de uma política de recursos humanos traçada pela empresa.

Nesta abordagem tudo é relativo. As contingências podem ser consideradas oportunidades ou ameaças à estrutura da empresa e são provenientes do meio ambiente para a organização. A administração contingencial estabelece que são características ambientais que condicionam as características organizacionais, onde não existe somente um caminho para o atingimento dos objetivos empresariais, pois o ambiente é variado e condiciona as mudanças de curso a serem seguidas pelas firmas (MARIENSE, 1989).

O cargo e as funções inerentes ao mesmo são distintos e estão inseridos neste contexto; devendo ser equacionados para melhor compreensão dos fatores ambientais internos e externos que podem afetar sua atuação. Enquanto o cargo é formado por um conjunto de tarefas e atribuições, que o levam à posição dentro da estrutura organizacional formal, as funções que um indivíduo realiza na organização dependem do contexto, do momento e das circunstâncias que a empresa passa. Portanto, o cargo está intimamente ligado com o desenho organizacional, enquanto as funções estão relacionadas às demandas necessárias para atingir os objetivos dentro de um determinado contexto.

## 2.2 A ENFASE NAS RECOMPENSAS INTRINSECAS

O Administrador precisa conhecer as necessidades individuais para melhor compreender o comportamento das pessoas e utilizar a satisfação e a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade do produto, do processo e da vida dentro das organizações.

Três teorias do comportamento humano se destacam para a compreensão do processo de motivação e desempenho, são elas: a "Hierarquia das Necessidades" de Maslow, a dos "Fatores Higiênicos e Motivacionais", de Herzberg e a "Teoria da Expectativa" de Victor Vroom.

Segundo MASLOW (1954), as necessidades humanas podem ser divididas em cinco níveis, dentro de uma escala em forma de pirâmide, onde em seu ápice estão as necessidades de auto-realização, em seqüência, de cima para baixo, as necessidades de estima (ego), necessidades afetivas (sociais), necessidades de segurança e, finalizando, na base da pirâmide, estão as necessidades fisiológicas. Após uma necessidade satisfeita, de baixo para cima, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador das atitudes individuais, até atingir a satisfação de todas elas. Caso alguma das necessidades não for satisfeita na ordem, passará a ser prioridade, o seu atingimento, mesmo quando a mais elevada das necessidades já estiver satisfeita.



HERZBERG (1959, apud HAMPTON, 1983), através da proposição da Teoria dos Dois Fatores - fatores higiênicos e motivacionais -, tentou explicar melhor o comportamento das pessoas. Considerou os fatores higiênicos (fonte de insatisfação) como sendo aqueles que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais desempenham seu trabalho. Os fatores externos ao cargo, mas a ele relacionados são os salários, a administração e a política da empresa, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, relacionamento com os colegas, vida social, relacionamento com os subordinados, "status" e segurança. Segundo o autor da teoria, estes fatores são capazes de evitar a insatisfação dos empregados, mas não conseguem elevar a satisfação, ou então, não conseguem conservá-la por muito tempo.

Quanto aos fatores motivacionais, Herzberg relaciona a natureza do cargo e as tarefas que o empregado executa, como integrantes nesta dimensão dos fatores comportamentais. Assim sendo, os fatores motivacionais (ou fontes de satisfação) estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Nos fatores motivacionais são relacionados a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidades, avanço e crescimento profissional, todos diretamente relacionados com o trabalho do empregado. Os

efeitos dos fatores motivacionais são ótimos sobre o comportamento das pessoas, pois eles provocam sua satisfação. Ou, do contrário, quando são precários, evitam a satisfação (HERZBERG 1959, apud HAMPTON, 1983).

Algumas considerações sobre estas duas teorias são oferecidas por HAMPTON (1983). Quanto à teoria de Maslow o autor considera que não há uma hierarquia rígida em certas condições (culturais e individuais). Para alguns, em determinado país e em relação a certos aspectos (econômicos, políticos e sociais) a ordem dos fatores pode ser alterada. Quanto menos satisfeitas as necessidades, maior será o poder de motivação dos indivíduos ou mesmo ao longo do tempo as condições podem ser alteradas. O autor diz que as necessidades dos trabalhadores mudam ao longo do tempo.

"Na verdade, as pesquisas não comprovam a existência da hierarquia precisamente como Maslow a enxergou. Ao contrário, as pesquisas tendem a confirmar claramente apenas uma distinção principal, aquela tradicional, entre as necessidades primárias e secundárias, com a possível inclusão das necessidades de proteção na categoria das necessidades primárias" HAMPTON (1983, p. 52).

Outros autores como PORTER e ALDERFER (Apud HAMPTON 1983), sugerem alterações na teoria de Maslow, ampliando ou diminuindo a hierarquia das necessidades. Porter relaciona as necessidades de auto-realização, autonomia, estima, sociais e proteção como os fatores

motivacionais na recomendação sobre a hierarquia das necessidades proposta por Maslow. Alderfer relaciona as cinco necessidades de Maslow de forma reduzida: o crescimento, o relacionamento e a existência.

Já em relação à teoria da motivação/higiene, HAMPTON (1983) tece comentários sobre a metodologia utilizada por Herzberg, argumentando que respostas dos entrevistados estão mais relacionadas à autodefesa do que à manifestação de fontes objetivas de satisfação ou de insatisfação. O autor revela que as pessoas falam mais de seus sucessos como sendo próprios e de seus fracassos como sendo de outras pessoas ou outras condições. Hampton alerta para que não se tenha uma aceitação pré-concebida sobre a teoria e sugere a adoção de uma abordagem contingencial à administração da motivação.

Por último, a Teoria da Expectativa relaciona a equação entre as necessidades "versus" expectativa como sendo igual ao grau de motivação resultante, considerando que pode ser necessário haver uma sequência de eventos interligados para que o resultado desejado se realize, segundo HAMPTON (1983).

Esta teoria dá atenção ao processo, enquanto as outras teorias dão ênfase ao conteúdo da motivação. Para HAMPTON (1983) as teorias das necessidades sugerem o que motiva, enquanto a Teoria da Expectativa aborda como a motivação ocorre, resultando que os administradores devem

fazer com que os funcionários concluam que há relações evidentes entre seus esforços e suas recompensas relativas, e que estas sejam justas e equilibradas. É preciso que os empregados aceitem que o desempenho será acompanhado pela recompensa desejada, gerando satisfação.

A Teoria da Expectativa de VROOM (1964), desenvolvida por PORTER e LAWLER (1968, apud ARMSTRONG, 1993), sugere que há dois fatores determinantes do esforço das pessoas nos seus cargos. Uma delas é relacionada ao valor da recompensa individual capaz de atender às necessidades; outra é referente à probabilidade ou expectativas das pessoas na relação entre esforço e recompensa. A Teoria da Expectativa pode ser estudada segundo três relações, a saber: a) esforço/desempenho; b) desempenho/recompensa; e c) valorização. A primeira relação (esforço/desempenho) refere-se à percepção do indivíduo sobre as oportunidades de ser atingido um bom desempenho, caso ele aumente o esforço. A segunda relação (desempenho/recompensa) refere-se à condição de que mais esforço levará o indivíduo à conquista da recompensa oferecida pela organização. Se o empregado achar possível o alcance do desempenho desejado, ele espera uma recompensa em troca de seu esforço. A terceira e última relação, a valorização, diz respeito ao valor (ou atrativo) atribuído à recompensa pelo indivíduo. O elemento motivador está contido na relação entre desempenho possível e valorização da recompensa atribuída.

### 2.3 AS RECOMPENSAS E O SEU PODER DE MOTIVAÇÃO

As recompensas intrínsecas são aquelas relacionadas diretamente ao exercício do cargo. Elas são manifestadas através de técnicas modernas de administração, tais como: enriquecimento de cargos, gestão participativa, administração por objetivos, etc. Estas técnicas, segundo HAMPTON (1983), podem servir para a produção de maior expectativa na necessidade e satisfação (realização, auto-estima, estima de outros, progresso, poder, associação e auto-realização). Já as recompensas extrínsecas são aquelas que podem estar relacionadas ao cargo, mas estão fora do desempenho efetivo do mesmo, como, por exemplo, os móveis do escritório, a privacidade, os espaços para estacionamento, as férias, a complementação de aposentadoria, o salário entre outras. HAMPTON (1983) também defende a idéia de que para uma racional remuneração, esta deve estar vinculada a uma administração sistemática, através da análise, descrição, especificação, avaliação e classificação de cargos.

A identificação e especificação de tarefas bem como a melhor maneira de executá-las e encontrar alguém para implementá-las são as contribuições da Administração Científica para descrição de cargos e o surgimento de meios de aferição do valor do trabalho e o uso de incentivos salariais. Desde então, a administração preocupa-se com o

equacionamento de tal questão. O estudo dos fatores motivacionais e de satisfação (comportamento) nos levam à consideração de que o pagamento é um fator extrínseco ao cargo e é empregado para evitar a insatisfação, sendo seu efeito efêmero como poder de motivação ao desempenho no trabalho. Estas são as bases da Administração Científica, da hierarquia das necessidades e da teoria de higiene/motivação.

Entretanto, a consideração do poder motivacional do salário não é uma questão resolvida. LAWLER III (1971, apud HAMPTON, 1983, p. 440) por exemplo, considera que o pagamento, com efeito, motiva tanto quanto a participação. PONTES (1988), observa que, indiretamente, o salário contribui, e é o "pano de fundo", para a satisfação das necessidades relacionadas por Maslow. É através dele que se tem assegurada a satisfação das necessidades básicas. De outra parte, é o fato de não vir a receber o salário normal, no final do mês, que desmotiva o empregado. De certa forma o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor através da concessão de aumentos de mérito, que vem confirmar as demonstrações informais de estima que o empregado possa receber.

Portanto, pode-se evidenciar que o salário não é fator motivador quando analisado isoladamente. A simples

troca de serviço por salário não gera satisfação ao empregado, sendo apenas a recompensa justa (se realmente é?) do trabalho, que gera a sobrevivência do empregado. O trabalho passa a ser um meio para ser atingido um fim: receber um montante de salário.

Por outro lado, ao analisar os fatores motivacionais sem a contrapartida dos salários, estes poderão perder a força de satisfazer necessidades, pois é preciso que a relação entre os mesmos seja mantida. O salário fortalece os fatores motivacionais que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

O salário é visto como uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. Associado ao plano de carreira, se bem concebido e administrado, ele poderá vir a ser, não propriamente um fator de motivação, mas servir de base aos fatores motivacionais ligados ao cargo ocupado; assim como a perspectiva de crescimento profissional e o trabalho executado pelo indivíduo que ocupa um cargo na estrutura organizacional também servirão de elementos de satisfação humana. ←

A controvérsia é grande, mas a argumentação de HAMPTON (1983) segundo a qual o instrumento para determinar o composto de remuneração é mal aplicado, ao invés de haver defeito no próprio, nos faz lembrar que a ferramenta é boa, porém, a falta de conhecimento de seu manejo (ou seu uso

adequado) é que produzem efeitos danosos. O pagamento, portanto, é um instrumento de gestão altamente eficaz, dependendo de seu uso adequado.

#### 2.4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Os sistemas de remuneração estão atrelados a esquemas de motivação, com pequenas exceções de padrões sinceramente empenhados em motivar os seus empregados através de mudanças em métodos e processos organizacionais. Este é o caso citado por MURRELL (1976, p. 36-8) sobre o "enriquecimento do serviço" (em qualidade) e o "adestramento contínuo" ocorrido na fábrica de Karl Zeiss e a "ampliação do serviço" (em quantidade) introduzido por acaso por Thomas Watson, fundador da International Business Machines - IBM. De um modo geral, os esforços da indústria no campo da motivação concentram-se quase que exclusivamente no desenvolvimento de planos de incentivos relacionados com a remuneração, não observando as práticas sugeridas sobre a qualidade de vida no trabalho, tais como: o rearranjo de "lay-out", os programas de certificação, o enriquecimento de tarefas, o adestramento contínuo, a ampliação horizontal e vertical do serviço que estão em uso em outros países, há quase duas décadas (e em algumas empresas do setor dinâmico no Brasil, tais como dos setores metalúrgico e de autopeças).

Cada empresa deveria possuir uma estrutura



salarial vinculada à política de recursos humanos, assim como a um conjunto de normas e diretrizes adotadas a partir dos princípios e da filosofia da empresa; dos fatores básicos para a definição da contraprestação do trabalho por um empregado a um empregador.

O salário como um dos itens pertencentes à estrutura de remuneração, carece de uma uniformidade para melhor identificá-lo.

"A noção de salário como contraprestação devida pelo empregador ao empregado tornou-se, assim, insuficiente para exprimir tudo aquilo que o empregado recebe em função de seu trabalho. Daí a tendência no sentido de substituí-la por uma noção mais ampla, como, por exemplo, a renda do assalariado ou a remuneração" (LOPES, 1987. p. 253).

Dentro dessa linha de idéias, o autor acima citado expõe que, tanto a renda do assalariado como a remuneração são compostos por diferentes elementos:

a) a contrapartida da produtividade pessoal (ou coletiva) do trabalhador (salário, participação nos lucros, bonificação, prêmios, sistema de incentivos etc.);

b) a contrapartida da produtividade pessoal e que encontra suas origens nos fins sociais do trabalho (salário-família, ajuda-enfermidade, auxílio nupcial, etc.);

c) o caráter monetário direto e que se exprime

através de serviços e utilidades proporcionadas pelo empregador (habitação, transporte, alimentação, etc.); e

d) a retribuição geral monetária, que visa compensar o trabalhador dos encargos especiais que lhe são atribuídos ou dos sacrifícios que as condições de execução do trabalho lhe impõe (gratificação de chefia, risco de vida, de insalubridade, etc.).

Inspirados pela noção econômica de produtividade, entendida como a relação entre resultados alcançados e os meios empregados, começaram a surgir os Sistemas de Remuneração direta e indireta, fixa e variável para recompensar o trabalho efetivo. Mediante a especificação e a padronização das tarefas a partir do desenho dos cargos e da concessão de incentivos financeiros ao trabalhador, procuraram obter maiores rendimentos do trabalho.

A seguir, apresenta-se uma tipologia dos Sistemas de Remuneração direta e indireta desenvolvida em quatro dimensões, considerando a remuneração a partir de métodos não quantitativos e quantitativos de avaliação de cargos.

#### 2.4.1 Tipologia de Sistemas de Remuneração e o uso da Avaliação de Cargos

Para explicar os sistemas de remuneração e o uso da avaliação de cargos, elaborou-se a tabela de contingência, a seguir apresentada, contendo quatro

dimensões: 1a) a remuneração direta estabelecida a partir de métodos não quantitativos de avaliação de cargos; 2a) a remuneração indireta definida após ter estabelecido uma estrutura de cargos assistemática; 3a) a remuneração direta estabelecida a partir de métodos quantitativos de avaliação de cargos; e 4a) a remuneração indireta definida após ser estabelecido uma estruturação de cargos de modo sistemático.

Relacionou-se, em cada uma das dimensões, o modo de definição da hierarquia e do "status" dos cargos e a base para serem estabelecidos os sistemas de remuneração, como evidenciar as formas de remunerar o ocupante do cargo a partir do seu desempenho e da sua contribuição efetivamente prestada à empresa.

Figura no 2: Tabela de Contingência dos Sistemas de Remuneração

	<-----\ /----->		
	Hierarquia e status do cargo	Contribuição, desem- penho do indivíduo e parcelas acessórias de ganhos.	
Processo assis- temático de es- truturação dos cargos	A remuneração direta	B remuneração indireta	Método não quantitativo de avaliação de cargos
	C remuneração direta	D remuneração indireta	Método quan- titativo de avaliação de cargos
Processo siste- mático de estru- turação dos car- gos	Valor do cargo	Valor do indivíduo Valores acessórios do cargo	
	<-----\ /----->		

#### 2.4.1.1 Sistema de Remuneração Direta - Assistemático

Pode-se ter nos cargos um dos critérios para a determinação das estruturas salariais das empresas. Nesta dimensão (A), os cargos permanecem com suas características, isto é, posição hierárquica dentro da estrutura organizacional, conteúdo ocupacional e especificações. As especificações são avaliadas em bloco.

A determinação da importância e valor relativo de cada cargo são estabelecidos a partir da prática e da

experiência. Nesta dimensão não há um processo de Avaliação de Cargos sistematicamente definido. Os cargos são avaliados de modo global, não considerando suas partes componentes (requisitos de provimento) separadamente, característica esta dos métodos não quantitativos de avaliação de cargos. O sistema de remuneração é estabelecido a partir de fatores externos e internos da empresa, levando em conta a estruturação de cargos de modo assistemático, podendo provocar inconsistências nos procedimentos de remuneração.

"Quando a fixação dos salários é feita de modo aleatório, torna-se impossível estabelecer uma política salarial sistematizada e em condições de assegurar uma certa paridade entre os tipos e os níveis de remuneração das empresas dentro de uma mesma localidade. Estas ficam sem uma base comum para os seus procedimentos e a consequência é, quase sempre, um estado de anarquia salarial, com os conhecidos males que daí advêm" (LOPES, 1987, p. 62).

Um sistema de remuneração que não esteja baseado num processo sistemático de avaliação de cargos, pode estar concebido de forma empírica e, portanto, frágil. O equilíbrio interno e externo da remuneração fica extremamente vulnerável, não havendo critérios objetivos para determinação dos diferentes níveis de remuneração na estrutura salarial da empresa, podendo provocar conflitos e desconfiança quanto à equidade dos diferentes níveis de remuneração dos cargos.

#### 2.4.1.2 Sistema de Remuneração Indireta - Assistemático

Os salários com prêmios (ou planos de participação nos ganhos), segundo LOPES (1987, p. 257), apresentam duas características: 1a) a variabilidade, pois se alteram com as flutuações da produção dos empregados, aumentando ou diminuindo à medida que esta produção cresce ou decresce; e 2a) a dependência de um critério de medida da eficiência bastante rígido.

A idéia central do salário com prêmios consiste em determinar a quantidade e qualidade da produção a ser alcançada pelo empregado, durante certo período de tempo, e em estabelecer o correspondente salário base (fixo), e os aumentos ou decréscimos a serem realizados na remuneração (variável) do empregado, conforme este ultrapasse ou não o padrão de produção adotado (LOPES, 1987).

Os salários com prêmios podem ser estabelecidos de forma a recompensar os empregados individualmente, em grupo ou gratificar a todos os empregados da organização. No primeiro caso - pagamento de recompensa individual - levando em conta o salário base de cada empregado, pode ser um ponto de questionamento, não pela compensação em si, mas pelo descrédito dos empregados quanto ao modo assistemático de determinação do salário base, que é definido a partir de uma estrutura de avaliação de cargos não quantitativa e frágil quanto a equilíbrio e equidade internos. SMITH

(1991) defende a idéia de que um conjunto de remuneração indireta deve levar em conta um sistema de remuneração definido a partir da avaliação de cargos, estruturando-os de forma racional. O pagamento de recompensas estabelecido de maneira subjetiva pode ter efeito contrário ao esperado. Ao invés de satisfazer e de motivar os empregados, estes poderão questionar os critérios de concessão alegando injustiça na distribuição dos prêmios.

Na dimensão seguinte (c), serão enfocadas as estruturas de remuneração a partir de métodos de avaliação de cargos quantitativos (sistemáticos).

#### 2.4.1.3 Sistema de Remuneração Direta - Sistemático

Esta dimensão é caracterizada pelo estudo do conteúdo ocupacional e do perfil dos cargos de forma sistemática, em suas partes componentes. Por forma sistemática, está-se partindo do pressuposto de que o Sistema de Remuneração está fundamentado na análise, descrição, especificação, avaliação e classificação de cargos. Estas técnicas de conhecimento do conteúdo ocupacional do cargo, seus requisitos de provimento e, principalmente, a avaliação de partes componentes do cargo e o ordenamento destes são o ponto fundamental para a construção de sistemas de remuneração em bases racionais, equitativas e equilibradas.

SMITH (1991), KANTER (1990) e ZIMPECK (1990) também consideram que um sistema de remuneração estruturado de modo racional deve ser fundamentado num método sistemático de avaliação de cargos. Os processos de avaliação de cargos quantitativos fornecem o suporte de diferenciação dos cargos na estrutura organizacional, definindo, a partir daí, os sistemas de remuneração que consagram o valor individual de cada cargo internamente justo e equilibrado.

A quantificação dos valores de pontos e/ou fatores, em valores monetários, funcionam como linhas mestras na relativa dispersão dos cargos. Ao empregar-se o método de avaliação de cargos "por pontos", pode-se efetuar o ajustamento de curvas salariais (ou salário projetado) através da equação da reta (Método dos Mínimos Quadrados), realizando os cálculos de correlação a partir dos pontos aferidos e os salários "atualmente" pagos.

Deve ser esclarecido que o processo de Avaliação de Cargos não determina salários nas organizações. Este pode ser utilizado como uma forma de se estabelecer a equidade e o equilíbrio interno das estruturas salariais. Entre outros fatores que influenciam a determinação dos salários, uma é o mercado, onde os fatores externos são relevantes e igualmente importantes para a fixação das taxas de remuneração interna, onde pode ser concluído que:



"os salários não são governados pelo preço da procura nem pelos preços da oferta, mas por todo o conjunto de causas que governam a oferta e a procura" (DOBB, 1966, p. 114).

De outra parte a remuneração possui duas dimensões distintas. Uma é a que foi vista até aqui, em que o processo de Avaliação de Cargos pode ser uma forma de tornar as estruturas salariais equilibradas e justas. Outra refere-se ao desempenho, contribuição e as parcelas acessórias de pagamento. A primeira é a remuneração direta ou salário base; a segunda é a remuneração indireta, a qual será abordada a seguir.

#### 2.4.1.4 Sistema de Remuneração Indireta - Sistemático

A remuneração fixa a que o empregado faz juz pelo trabalho que desenvolve está normalmente associada a certo volume de produção, o suficiente para garantir a reposição do capital circulante e a continuidade do ciclo operacional da empresa. As necessidades adicionais de produção são normalmente atendidas com a realização de horas extras. Estas horas extraordinárias fazem parte da remuneração indireta do que se denomina parcelas acessórias, assim como o pagamento de insalubridade, periculosidade, salário-família, entre outras parcelas acessórias.

Já o pagamento pelo desempenho constitui um prêmio à eficiência do serviço prestado pelo trabalhador à

empresa. O prêmio pode ser dado através de uma percentagem do salário-base, sendo, portanto, proporcional à qualificação básica do empregado, ou de outra forma, variando conforme a concepção do plano da empresa. O prêmio por desempenho pode ser aferido pela cronometragem que é o método mais empregado na indústria para a medida do trabalho. É importante observar que esse estudo somente deve ser realizado após a implantação das melhorias de métodos de trabalho que se fizerem necessárias, pois a eventual implantação de um plano de incentivos salariais, para os operários, deve ter como base os tempos-padrões cientificamente definidos pela cronometragem.

KANTER (1990, p. 264) aponta outras quatro combinações para recompensar a contribuição e o desempenho a que um empregado faz juz: a) Recompensar as contribuições individuais ou grupais; b) Recompensar o desempenho de empregados de toda a empresa ou de unidades; c) Promover a distribuição controlada pela administração ou automática ao atingir alvos determinados; e d) Instituir um sistema único para todos os empregados da empresa ou sistemas múltiplos.

STÜRMER (1982) adiciona que o incentivo nada mais é do que uma maneira de levar o funcionário a produzir de acordo com a sua própria capacidade individual, remunerando-o conforme sua produção. Significa estimular o funcionário para que ele produza maior quantidade e com melhor qualidade, o que, por consequência, trará maior produtividade e eficiência ao trabalho.

A autora acima citada sugere alguns pontos para implantar um plano de incentivo salarial. Primeiramente, ela propõe verificar as condições da empresa, como, por exemplo, se: há uma política de pessoal? Há uma política salarial? Existe um setor de cronometragem e de custos bem estruturado e organizado? É feito um planejamento e controle da produção? Existem dados referentes à eficiência da fábrica nos últimos anos? Qual a imagem interna e externa da empresa? Quais as condições físicas e humanas de trabalho.

A partir da "análise da situação empresarial" é que se pode passar para a análise e o estudo do tipo e sistema de incentivo a ser implantado.

Uma das melhores formas de se conceder a um empregado um prêmio por produtividade é torná-lo proporcional ao aumento da produção, em relação a um padrão pré-estabelecido. Porém, muitos empresários argumentam que não adotam um sistema de incentivos em suas empresas porque a Legislação Trabalhista não o permite. Tal afirmação é equivocada. Praticar incentivo é perfeitamente viável, desde que a empresa tome algumas precauções como estabelecer:

a) uma tabela de tempos-padrão por operação e por modelo, tempos estes que são determinados por cronometragem, ou por tabelas de tempo-padrão estabelecidos

anteriormente;

b) uma ficha diária (ou semanal) de produção (ou minutos) e rendimento realmente obtido por cada funcionário, devendo esta ficha ser assinada pelo mesmo diariamente (BREDEMEIER FILHO, 1982).

Os incentivos têm como objetivo provocar a contribuição dos empregados os quais precisam ser atingidos de alguma forma para colaborar efetivamente com os planos da empresa. A contribuição buscada, segundo SMITH (1991), dá-se através das seguintes maneiras: melhoria na taxa de trabalho; aceitação de procedimentos, sistemas e métodos de trabalhos novos e aperfeiçoados; melhoria na efetividade com a qual os empregados realizam o trabalho; aceitação de práticas de trabalho flexíveis; aceitação e realização de objetivos; incremento nas vendas; incremento nos lucros; incremento no retorno do capital e melhoria de custo efetivo das atividades de trabalho.

Para atingir tais objetivos são necessários diferentes tipos de sistemas de incentivos, dependendo do contexto técnico, econômico e social em níveis variados de mão-de-obra, com instrumentos de aferição específicos a cada situação organizacional.

Os incentivos não têm efeitos milagrosos sobre o trabalho e seguidamente fracassam. Para SMITH (1991) as falhas são freqüentes ao atingir o equilíbrio entre expectativas do empregador e do empregado, entre as quais o

autor cita: o fracasso em satisfazer as expectativas de pagamento e desempenho de empregador e empregado - pagando pouco para muitos e muito para poucos; fracasso na aplicação do sistema como solução a curto prazo, em vez da avaliação do seu significado a longo prazo. O fracasso também é consequência da utilização de medidas de desempenho inadequadas e de alto custo. O autor faz um alerta:

"... um sistema de incentivos não sobreviverá na dimensão social da organização se criar problemas de comparação. Portanto, o pagamento de incentivos precisa ser claramente colocado dentro da estrutura de remuneração existente na empresa. Para fazer isso, é necessário, em primeiro lugar, uma efetiva administração de salários" (SMITH, 1991. p. 4).

Portanto, um sistema de incentivos terá maiores chances de sucesso se for implantado em uma empresa que possuir um sistema de remuneração equilibrado e justo. Aos olhos dos empregados, a administração deve possuir credibilidade quanto aos procedimentos de remuneração. Oferecer uma remuneração atraente para atingir objetivos momentâneos, como atrair candidatos nos procedimentos de recrutamento, ou mesmo pagar pelo valor do trabalho "preços" abaixo do mercado, sendo beneficiado pela recessão, pode pôr em perigo todo um procedimento de remuneração. Preconceitos e preferências administrativas também afetam a estrutura de remuneração.

"Os problemas que este comportamento cria tornam-se ainda mais críticos em condições de inflação, de mudança na tecnologia e de mercados de trabalho competitivos, deixando os administradores totalmente inconsistentes das consequências de suas improvisações e decisões na crise, até que seja tarde demais e o estrago já tenha sido feito" (SMITH, 1991. p. 5).

Para o mesmo supra citado autor, a Avaliação de Cargos pode ser considerada um pré-requisito para os Sistemas de Incentivos, já que esta abordagem estabelece diferenciais que os sistemas de incentivos devem, então, preservar. As estruturas de remuneração precisam ser justas e corretas antes que os incentivos sejam introduzidos. Desta forma, as quantias de incentivos serão relativas ao desempenho, enquanto que a remuneração em cada nível hierárquico será relativa ao valor do cargo.

Procurou-se explicar a tipologia dos sistemas de remuneração e o uso da avaliação de cargos através destas quatro dimensões, até aqui descritas, como forma de elucidar este importante instrumento de gestão para os administradores, que são os métodos de avaliação de cargos, cabendo a cada empresa e a cada gestor sua adoção conforme sua conveniência.

Algumas formas de remuneração variável serão abordadas a seguir como maneira ilustrativa, para esta argumentação, não constituindo marco referencial (foco central) para o presente estudo, mas sim como material de

pesquisa analisado, já que nosso objetivo geral é investigar e analisar o processo de avaliação de cargos de modo a dar suporte para estruturar sistemas de remuneração numa indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

#### 2.4.2 Alguns Planos de Remuneração

Muitos planos de participação nos ganhos foram concebidos e desapareceram sem sua competente divulgação. Outros, por sua notoriedade, ou por um esquema publicitário adequado, tornaram-se públicos e são discutidos por diversas obras de administração (LOPES, 1987; MURRELL, 1976; DOBB, 1966). A grande maioria é reconhecida pelo nome de seus idealizadores. Alguns desses planos serão comentados a seguir.

##### 2.4.2.1 O Sistema de Taylor ✓

O sistema diferencial de Taylor é representado por um tipo de salário com prêmio, descrito por LOPES (1987), onde os salários são fixados a partir de um padrão de produção. Quem consegue o padrão recebe o valor-hora previsto. Se não conseguir realizar a quantidade de produção prevista, recebe (geralmente) 30% menos. O Sistema Taylor implica, pois, o estabelecimento de duas tarifas: uma para a produção igual ou superior ao padrão de produção e outra, geralmente 30% inferior, para a produção abaixo do

referido padrão.

#### 2.4.2.2 O Plano de Gantt ✓

Discípulo de Taylor, em quase todos os aspectos, e sócio também, Gantt desenvolveu, em 1901, o que denominou de um plano de tarefa e bonificação. Havia uma tarefa diária até ser atingida a norma e uma tarifa de pagamento por peça quando a norma era excedida. Gantt criou roteiros e fluxogramas para serem usados no planejamento e controle, mas também elaborou um gráfico de rendimento individual que mostrava visualmente, a fim de que todos vissem, que espécie de desempenho cada operário estava tendo.

#### 2.4.2.3 O Plano de Henry Towne ✓

Trabalhando o sistema em uma gráfica de Bristol, ao final da década de 30, o modo de participação nos ganhos de Henry Towne foi concebido a partir da estruturação de um sistema de custos como base para apurar as sobras e destinar "pro rata", na base dos salários ganhos por cada empregado durante o ano.

#### 2.4.2.4 O Plano de Frederick Hasley



O sistema de Halsey, descrito por LOPES (1987) é outro exemplo de salários com prêmios. A base do plano estava vinculado ao critério de que se um empregado ganhasse 150 unidades monetárias de salário e deveria executar uma tarefa em oito horas, trabalhando esta quantidade de horas-dia, seu salário seria, então, 1200 unidades monetárias-dia. Se, porém, ele realizasse a mesma tarefa em seis horas, seu salário seria de 900 unidades monetárias-dia. Uma economia verificada de 300 unidades monetárias. Esta economia dividida em partes iguais (podendo ser noutra proporção) entre a empresa e o trabalhador geraria um acréscimo de 150 unidades monetárias no salário-dia deste, portanto, o empregado receberia um salário-dia de 1050 unidades monetárias, ou 175 unidades monetárias por hora trabalhada, considerando uma jornada de trabalho de seis horas. Há que salientar que o salário nominal-hora aumentou de 150 para 175 unidades monetárias, porém o montante (valor absoluto) recebido decresce de 1200 para 1050 unidades monetárias. É bem verdade que há um aumento proporcional (valor relativo) ao tempo trabalhado na relação de 1200 unidades monetárias para 8 horas e de 1050 unidades monetárias para 6 horas.

Este plano descrito acima, foi uma modificação realizada a partir do plano de Henry Towne, descrito na unidade anterior. Sua alteração básica foi a periodicidade: de um ano para uma base diária (ou semanal), a partir de

uma produção normal aferida dos registros anteriores, para efetuar o pagamento de uma bonificação.

#### 2.4.2.5 O Plano de Bonificação por Pontos de Charles Bedaux

O plano Bedaux é um outro sistema de salário com prêmio também descrito por LOPES (1987); por DOBB (1966, p. 71-4); e MURRELL (1976). O sistema surgiu antes da Segunda Guerra Mundial, em 1911, idealizado por Charles Bedaux, em Nova Iorque. Consiste em um sistema de pontos que avalia o trabalho em unidades de tempo, as quais levam em conta não somente a proficiência e a energia exigidas pela execução eficiente do trabalho, mas também o período de repouso que a média dos trabalhadores necessita para manter seu desempenho em condições normais. A cada tarefa corresponde um certo número de pontos ou tempo, em função dos quais a remuneração do trabalho é calculada.

No mesmo intervalo de tempo necessário para execução de uma tarefa também é considerado o período de repouso. Por exemplo, para cada fração de minuto gasto no trabalho é considerado também a fração de minuto necessário para o repouso. A soma destas parcelas - trabalho mais repouso - é sempre igual a um minuto. Quando a atividade exige um esforço físico maior, levando o trabalhador a uma maior fadiga, o tempo de repouso em relação ao trabalho será maior (DOBB, 1966).

"A norma para uma tarefa, por exemplo, pode ser avaliada em 20 "minutos normais". O que equivale a dizer que o trabalho normal de cada hora são três tarefas; e se, durante a hora, realizar um trabalho cujo valor exceda a 60 "minutos normais", receberá uma bonificação equivalente, ou seja, uma proporção (que pode ser 100 % ou menos) da tarifa horária para "minutos normais" efetuados a mais. Destarte, se num dia de 8 horas o operário terminar um trabalho avaliado em 500 "minutos normais", receberá a tarifa horária comum das 8 horas (igual a 480 minutos) que trabalhou, acrescida de uma bonificação igual a tarifa horária (ou fração dela) pelos 20 minutos a mais que produziu" (DOBB, 1966, p. 73).

O salário-produtividade individual aferido e premiado não deve ser confundido com gratificação, uma vez que esta remunera atividades de caráter especial. A remuneração por produtividade é um prêmio ao desempenho efetivo.

#### 2.4.2.6 O Plano Scanlon

Scanlon, utilizando um método prescritivo-explicativo, desenvolveu um sistema de participação nos ganhos que recebeu muitos adeptos no final de década de 30. O Plano Scanlon é diferente da maior parte dos outros "planos" de produtividade, na medida em que se constitui de uma fórmula para a distribuição de bonificações e lucros. Consiste, basicamente, em duas partes. A primeira é constituída por um dispositivo para repartir quaisquer

ganhos econômicos que possam resultar de progressos na produtividade - uma espécie única de participação na redução de custos. A segunda característica envolve um método formal de fornecimento, a cada pessoa da organização, de uma oportunidade de contribuir com idéias inovadoras para o aumento da produtividade. O ponto principal do esquema de sugestões/contribuições de Scanlon é ser coletivo, não oferecer recompensa individual e esperar que cada indivíduo contribua com suas idéias para benefício de todos os demais (MURRELL, 1976).

#### 2.4.2.7 A Remuneração por Mérito

KANTER (1990) diz que em organizações contemporâneas "a remuneração deve aproximar-se mais das contribuições". As compensações devem sofrer alterações procurando ser inovadoras de maneira que se possa fazer mais com menos, baixar os custos fixos e encorajar idéias inovadoras. Os sistemas de remuneração baseados na hierarquia e no "status" dos cargos na estrutura organizacional ou no volume de produção, sobrecarregando a empresa com obrigações fixas, está dando lugar às compensações que remunerem o desempenho e a contribuição, encorajando e recompensando por um comportamento empresarial dos empregados.

Os sistemas de remuneração baseados no processo de Avaliação de Cargos refletem o valor do trabalho, como

responsabilidade por tomada de decisões, importância na organização, número de subordinados, formação profissional, experiência entre outros fatores.

"O pagamento das pessoas tem sido largamente uma função da posição social e organizacional que elas ocupam. Status era a base - a posição relativa do trabalho na hierarquia organizacional. No tradicional plano de compensação, cada trabalho vem com um determinado nível de pagamento, relativamente fixado sem considerar o quanto bom foi o desempenho do trabalho" (KANTER, 1990. p. 231).

Porém, os sistemas tradicionais de remuneração são empregados para a remuneração direta ou, dito de outra forma, o pagamento do valor do cargo e não o pagamento do valor do indivíduo que ocupa o cargo. Segundo KANTER (1990) em 1985-6 a General Motors adotou um plano de remuneração levando em conta o mérito. A idéia é simples:

"... as pessoas recebem um salário definido pela hierarquia de um trabalho dentro da estrutura salarial global - o quanto a organização sente que deve pagar para fazer com que as pessoas façam tal trabalho - com alguns ajustamentos para manter a equidade interna, de forma a garantir que cargos de mesmo nível ocupem posições semelhantes na estrutura. Então, o aumento do pagamento básico - os aumentos anuais ou as antecipações - são determinadas pelo julgamento da contribuição e desempenho. Aumentos são calculados com um percentual sobre o salário básico" (KANTER, 1990. p. 233).

Critérios para determinar e aferir o desempenho de alto custo tem levado organizações a abandonarem procedimentos objetivos, deixando aos supervisores a tarefa de avaliar o desempenho de seus subordinados. O paternalismo e o favoritismo com critérios subjetivos de avaliação são inevitáveis, tornando os empregados céticos quanto ao pagamento por mérito, desta forma conduzidos. Nesta mesma linha é enfatizado que:

"... planos de pagamento por mérito podem acabar por desencorajar na prática um bom desempenho. Tão pouco eles oferecem os dois atributos desejáveis para qualquer sistema de remuneração: parecer justo aos empregados e manter os custos baixos para a empresa" (KANTER, 1990. p. 237).

Portanto, um sistema de remuneração indireta deve possuir bases bem definidas, sob pena de ser mais um custo de remuneração para a empresa sem ser um elemento de satisfação ao trabalhador, gerando mais conflitos do que efetividade nas relações de trabalho.

#### 2.4.2.8 A Participação nos Lucros

Segundo DOBB (1966) um primeiro exemplo de plano de participação nos lucros foi apresentado por Henry Briggs, Son & Co., proprietários de uma mina de carvão em Normanton, em 1865, juntamente com privilégios especiais ligados à subscrição de ações e de um lugar no Conselho de Administração reservado ao representante dos empregados.

A participação nos lucros da empresa, segundo LOPES (1987, p. 265) é a percepção pelo empregado, além do salário normal, de uma parcela calculada sobre os lucros da empresa. Pode ela ser direta ou indireta, obrigatória ou não. Para REIS (1964, apud LOPES, 1987, p. 265) a participação nos lucros se classifica quanto:

a) à forma de sua apuração, em: a) direta e imediata; b) indireta; e c) mista.

b) à sua distribuição, em: a) coletiva; e b) individual.

c) à fonte de sua apuração, em: a) geral (lucro de toda a empresa; e b) parcial (lucro da parte da empresa em que trabalha o participante).

A participação nos lucros, resultados ou sobras da empresa tem a finalidade de suscitar, entre os empregados, um interesse coletivo pelo aumento da produção, e incluir neles um interesse financeiro pelo êxito da empresa.

"Porém, a participação nos lucros não parece ir muito além de uma forma especial de pagamento de salário pelo sistema de bonificação - determinando-se uma bonificação coletiva, não de acordo com os resultados obtidos por um trabalhador ou por uma turma de trabalhadores, mas de acordo com os resultados financeiros obtidos por toda a empresa" (DOBB, 1966, p. 84).

O êxito do sistema, conforme SCHENKEL (1991), arquiteto do plano na Azaléia, não está somente no crescimento do bolo a ser repartido - o que é consequência de um processo cíclico em que a integração do funcionário passa a significar produtividade e, portanto, maiores rendimentos globais. Ele lembra que a operacionalização visa a uma maior aproximação entre capital e trabalho, traduzida na tentativa de diminuir a rotatividade do pessoal, o que é obtido, em primeiro plano, com o aumento da remuneração individual via melhorias de percepção de taxas salariais. "Tudo isto faz sentido", diz, "pois queremos que o funcionário fique, cresça e se desenvolva dentro da organização".

Ainda sob a ótica do mesmo autor, a evolução é lenta, mas as idéias de distribuição de lucros estão engatinhando no Brasil e a situação nos países de Primeiro Mundo não é muito diferente. Com pequenas exceções - entre elas Holanda e Dinamarca - na maioria das empresas das nações ditas desenvolvidas a participação dos trabalhadores nos resultados é facultativa.

O exemplo mais incisivo são os Estados Unidos, onde o processo é regulamentado dentro dos princípios da Receita Federal, embora receba a adesão de apenas cinco por cento das firmas - não necessariamente as maiores nem as mais conhecidas. Na França, as imposições legais tornaram-no um complexo burocrático, e na Inglaterra, a consequência do excesso de abertura culminou com a desorganização e o



greivismo. O Japão tem poucos estabelecimentos atuando com o sistema. Empresas Venezuelanas e do Chile implantaram modalidades pouco usuais de repartir seus lucros: por força de lei, o benefício traduz-se em um ou dois salários a mais, pagos a cada um dos funcionários, por ano (LOPES, 1987).

Para o mesmo autor a participação direta tem caminhando mais lentamente, e suas maiores conquistas têm sido alcançadas pela via legislativa, podendo ser citados como exemplo os casos da França, Inglaterra, Alemanha, Itália, Hungria, Iugoslávia e Índia.

A grande questão da participação nos lucros é a vinculação de representante dos empregados (e até do sindicato) na gestão da empresa.

"Os empregados a reivindicam, alegando que sem ela a participação nos lucros não passa de uma utopia, em face da possibilidade de manobras de escamoteamento ou diminuição dos lucros, e até mesmo de transformação destes últimos em prejuízos fictícios" (LOPES 1987. p. 265).

O PIS - Programa de Integração Social - e o PASEP - Programa de Assistência ao Servidor Público -, são exemplos de participação nos lucros legalmente constituídos no Brasil. Estes sistemas são caracterizados mais como distribuidores sociais de riqueza, onde

"a noção de lucro é substituída pela noção de faturamento, com o que a participação dos trabalhadores é assegurada, em igualdade de condições, quer pertençam eles a empresas altamente lucrativas ou a empresas que têm sua lucratividade limitada pelo interesse social ou pela sua variedade de fatores que influem na rentabilidade dos negócios" (LOPES, 1987, p. 267).

No Brasil, desde a constituição de 1946, art. 157, inciso IV, que previa a participação nos lucros, não houve a devida regulamentação por se limitar a conceder a participação, sem definir claramente a base jurídica para a participação também na gestão. Já a constituição de 1967, art. 158, inciso V, assegurou a integração do trabalhador na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições que forem estabelecidos. Por fim na constituição de 1988, art. 7, inciso XI, é prevista a participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei. Apesar dos textos constitucionais de 1967 e 1988, abordados anteriormente, ainda não se tem a regulamentação da Lei com previsão da participação nos lucros ou resultados da empresa pelos trabalhadores até o presente (BRASIL, 1988).

Há em tramitação na Câmara dos Deputados dois Projetos de Lei que dispõem sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, assegurada pelo Artigo 7º, inciso XI, que incentiva a

participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade do trabalho para os efeitos do parágrafo 4º, do Artigo 218, da Constituição Federal do Brasil de 1988. O primeiro Projeto de Lei, nº 4.580, de 05 de dezembro de 1990 da Comissão de Economia, Indústria e Comércio; e o segundo Projeto de Lei, nº 2.299, de 26 de novembro de 1991 do Deputado Federal Adroaldo Streck, ainda não foram votados e transformados em Lei para que produzam seus efeitos disciplinadores da matéria no Brasil.

No primeiro caso - Projeto de Lei nº 4.580/90 - há em seu Artigo 2º a previsão de pagamento da alíquota mínima de 5% (cinco por cento) incidente sobre o lucro ou resultado da empresa, deixando ao encargo de cada empresa a criação de normas de participação nos lucros ou resultados da empresa, sendo-lhe facultado fixar critérios baseados em: a) índice de qualidade, lucratividade ou produtividade da empresa; b) produtividade de indivíduos, grupos ou setores que atuem sob a mesma coordenação; c) programa de metas, inclusive prazos para realização, pactuados previamente, tanto a nível setorial quanto individual; e d) tempo de serviço. Na ausência de normas sobre a participação nos lucros ou resultados da empresa, este será distribuído de forma igualitária. É o que prevê o referido Projeto de Lei, além de outras disposições quanto à periodicidade, encargos trabalhistas e previdenciários, forma de apuração de lucro ou resultado, comunicação, acesso à documentação e punições.

O segundo Projeto de Lei, encaminhado pelo Deputado Federal Adroaldo Streck à Câmara dos Deputados, sob o número 2.299/91, é mais simples em conteúdo, mantendo o mesmo espírito do Projeto de Lei anteriormente referido e deixando para outros órgãos, como a Justiça do Trabalho, a tarefa de arbitrar multas pela sonegação de informações ou a recusa em negociar a participação nos lucros.

A bem da verdade, ainda não há o instrumento legal para a prática da participação nos lucros ou resultados da empresa. Estas, atualmente, adotam o artifício de chamar o Sindicato da categoria preponderante para negociarem a inclusão de cláusula em seu "Contrato Coletivo de Trabalho", estabelecendo normas e diretrizes para a efetiva prática da participação nos lucros, resultados ou sobras da empresa.

## 2.5 NOTA FINAL

Após a revisão da literatura sobre as teorias administrativas e sobre os sistemas de remuneração e, principalmente, o embasamento sobre a proposição de estruturas salariais a partir de processos de avaliação de cargos assistemáticos ou sistemáticos com base em métodos não quantitativos e quantitativos, respectivamente, finalizou-se o presente capítulo com uma abordagem sobre alguns planos de remuneração, incluindo a questão da

participação nos lucros ou resultados da empresa, apesar destes últimos tópicos não serem objetivos específicos do presente estudo.

Procurou-se uma base nas Teorias Administrativas, especialmente, na Administração Científica ligada à questão das tarefas e à emergência das práticas de remuneração e sobre os aspectos da motivação, satisfação e expectativa dos indivíduos. Neste aspecto, procurou-se dar ênfase ao comportamento dos indivíduos, evidenciando a relação com as recompensas.

Também procurou-se abordar a questão da Administração Salarial, especialmente no que tange à remuneração indireta e variável, de modo a enriquecer nosso estudo sobre o tema, como também estabelecer uma visão ampliada sobre a questão da remuneração.

No próximo capítulo, será abordada a avaliação de cargos como base para os sistemas de remuneração, procurando evidenciar a técnica de avaliação de cargos em si e seus métodos não quantitativos e quantitativos, enfatizando o sistema de avaliação de cargos por pontos.

### 3 A AVALIAÇÃO DE CARGOS COMO BASE PARA OS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Ter os cargos estruturados (análise, descrição, especificação, avaliação e classificação) é fundamental para o processo de Avaliação de Cargos e, em decorrência, para definir os sistemas de remuneração direta e indireta de modo justo e equilibrado. Neste sentido, o primeiro passo para realizar a estruturação de cargos é analisar a constituição organizacional da empresa em questão e, a partir daí, identificar os títulos dos cargos que a empresa possui, sua frequência e lotação. A identificação dos títulos, a priori, possibilitará a verificação do tipo de estrutura organizacional que a empresa possui, isto é, a partir da relação dos nomes dos cargos estabelecidos, ainda sem o desenho de cada um, pode-se verificar a concepção da estrutura organizacional da empresa. Em seqüência, a frequência de ocupação dos cargos representará a quantidade de indivíduos que estão com a mesma denominação; e a lotação dos cargos indicará em qual departamento os mesmos estão alocados.

Portanto, o cargo pode ser o ponto de referência

inicial do processo de remuneração dentro de organizações, onde será concedido o seu volume de recompensas (salário direto e indireto) como forma de contraprestação pelos serviços executados por um indivíduo a partir do valor que cada cargo possui intrinsecamente. Portanto, o cargo deve ser identificado adequadamente e, para isto, o desenho dos cargos vem sendo abordado desde a Administração Científica (tarefas), quando a necessidade de racionalização na administração impôs que seus concebedores tivessem um instrumento que pudesse aferir o valor do trabalho.

O desenho dos cargos é definido em duas etapas: 1a) o conhecimento do conteúdo ocupacional; e 2a) os fatores de especificação a ele atribuídos. Após estes dois passos iniciais, pode-se estabelecer a denominação dos cargos, que constitui uma designação de trabalho. As críticas à Administração Científica, no tocante às relações de trabalho e, em especial, do homem no trabalho, é quanto à monotonia a que estes ficaram expostos. Nesta concepção, o homem era tido como um prolongamento da máquina, sem vontade, não podendo pensar, somente agir, e agir sempre de forma padronizada, ocasionando problemas de estresse e monotonia no trabalho. Porém, esta abordagem da administração permitiu que fossem discutidas, equacionadas e evoluídas as técnicas para avaliação dos cargos.

Portanto, o processo de avaliação de cargos lida com a determinação da valoração destes, diferenciando-os através da avaliação do conteúdo e especificação, a qual é

realizada com base em critérios comuns a todos os cargos que estão sendo avaliados. As estruturas salariais precisam ser racionais, justas e equilibradas e, para tanto, a avaliação de cargos pode ser considerada um pré-requisito básico para a definição dos sistemas de remuneração.

De outra parte os cargos podem ser estudados em detalhes e podendo possuir valor e posição relativa através de um processo sistemático ou assistemático de avaliação de cargos, procurando identificar, como define CHIAVENATO (1989), os fatores intrínsecos e extrínsecos de cada cargo. Os cargos podem ser analisados, descritos, especificados, avaliados e classificados e, em decorrência, pode ser estabelecido sistemas de remuneração alicerçados em bases racionais. Outros autores como ARMSTRONG (1993), SMITH (1991) ZIMPECK (1990), SERSON (1990), KANTER (1990), PONTES (1988), WERTHER e DAVIS (1983), AQUINO (1980) e FLIPPO (1980) alinham-se nesta direção de que a Avaliação de Cargos é um caminho para o estabelecimento de um Sistema de Remuneração equitativo, mantendo um equilíbrio interno e externo.

RESENDE (1992) estabelece que os requisitos qualitativos, que compõem o perfil do cargo, são o ponto em que a Administração de Cargos e Salários deve ser aprimorada como forma de vencer os desafios no processo de remuneração. Portanto, a descrição de cargos é um ponto importante e merece destaque, principalmente, seus fatores



de especificação (perfil ou requisitos de provimento) que servirão de base para os procedimentos de avaliação.

A descrição de cargos é um relatório escrito que delinea os deveres e as condições de trabalho relacionadas com o cargo e sua identificação. Fornece informações, basicamente, sobre o que o ocupante do cargo faz, como faz e para que faz e, complementarmente poderá conter onde é feita, quando é feita e quanto tempo leva para ser realizada uma atividade, além de conter os fatores de especificação do cargo (ou os requisitos e habilidades).

O processo de verificação do valor do trabalho não é novo, no entanto, apesar de seu estudo, como técnica especialista para definir o valor relativo dos cargos, datar do início deste século, sua prática ainda é pouco difundida no Brasil e, principalmente no setor calçadista, pouco empregada.

### 3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AVALIAÇÃO DE CARGOS

De acordo com o Sistema de Avaliação de Cargos Industriais, Setor de Análise Ocupacional do Serviço de Emprego dos Estados Unidos da América, a avaliação de cargos, tem sua origem nos estudos de tempos e movimentos, desenvolvidos pela primeira vez por Frederik W. Taylor em 1881, na Midvale Steel Company (LENHAM, 1955, p 17). A análise do trabalho realizada por Taylor consistia,

principalmente, numa relação de passos necessários para a produção de uma unidade e de tempo necessário para realizar cada tarefa; seu objetivo era determinar um tempo base para produção.

Para LYTLE (1954, apud LENHAM, 1955) um dos primeiros estudos das funções de um cargo, tendo em vista sua avaliação e classificação, foi realizado entre 1909 e 1910. Griffenhagen é apontado como o responsável pelo início deste trabalho realizado para os serviços municipais de Chicago e estendido a outras organizações que empregavam grande quantidade de pessoas. Em 1914, os cargos de organizações, bancos e companhias de seguros são ordenados por Harry A. Hopf, segundo dados da autora supra citada.

Segundo BALDERSTON (1940, apud LENHAM, 1955, p. 18), Griffenhagen participou também em uma das primeiras aplicações da avaliação de cargos na indústria, desenvolvida por volta de 1912 na Commonwealth Edison Company, de Chicago.

Para KELDAY (1922, apud LENHAM, 1955) a primeira manifestação real sobre a determinação de salários equitativos foi realizada durante a Primeira Guerra Mundial. As dificuldades em obter empregados, a existência de grandes grupos de trabalhadores não qualificados, a conservação destes e a presença de outros problemas derivados das condições caóticas criadas pela guerra aumentaram o interesse administrativo para um movimento

relativamente novo: a administração de pessoal. A avaliação de cargos para determinar salários equitativos começou a receber certa atenção. Em 1926 haviam sido desenvolvidos quatro métodos para o tratamento dos cargos. O mais usado, inicialmente, foi o método de classificar os cargos por ordem de sua dificuldade relativa e de seu valor para a organização (Método de Escalonamento). O outro sistema, o método de graduação ou classificação, havia sido desenvolvido no Bureau of Personnel Research do Carnegie Institute of Technology e implantado em sete empresas até 1922, segundo dados de KELDAY (1922, apud LENHAM, 1955).

É atribuído a Lott, segundo BERGE; BURK; e HAY (1941, apud LANHAM, 1955), o desenvolvimento do primeiro método de avaliação por pontos. Seu plano foi descrito em um artigo publicado em maio de 1925. A maioria dos planos empregados atualmente derivam basicamente da idéia original de decompor o trabalho em suas partes, ou seja, em fatores e subfatores, designando um valor em pontos a cada parte.

Aos mesmos autores, citados anteriormente, é atribuído o crédito de terem criado o método de comparação de fatores. Este foi o último dos quatro métodos desenvolvido até 1926. Na Philadelphia Rapid Transit Company, Engene J. Benge, Edward N. Hay e outros tentaram aplicar o sistema de pontos de Lott para classificar os cargos. Decidiram que o método não atendia as suas

necessidades e, como resultado, desenvolveram seu próprio plano que foi chamado de "Método de Comparação por Fatores". Este desenvolvimento foi em 1926. Mais tarde foi criado um quinto sistema, o Método Hay de Avaliação de Cargos, no início dos anos 50. Sua origem é o Método de Comparação por Fatores do qual Edward N. Hay foi um dos criadores. Este método foi desenvolvido através de fatores e quadro-guia-perfil para avaliação de cargos operacionais bem como para cargos administrativos e executivos.

Para ARMSTRONG (1993) há três métodos básicos (o de escalonamento, graus pré-determinados e o de pontuação), sendo que os dois últimos métodos desenvolvidos, em 1926 e 1950 (comparação por fatores e o método Hay, respectivamente), são derivações dos três métodos básicos.

### 3.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

A etapa de avaliar os cargos em empresas consiste em determinar-se o valor relativo e posição relativa dos cargos dentro da estrutura organizacional. Para LOPES (1987, p. 61) a Avaliação de Cargos é o processo através do qual se estabelece a posição de vários cargos numa escala hierárquica apropriada e, em face dessa posição, determina-se o salário que deve ser atribuído a cada um. Várias definições de avaliação de cargos podem ser encontradas. No entanto, a que se apresenta a seguir nos parece mais completa e precisa.

"Avaliação de Cargos ... é a operação completa que determina o valor de um cargo individual em uma organização em relação a outros cargos da mesma. Começa com uma análise do trabalho para obter descrições de cargos, incluindo a relação das especificações por meio de algum sistema desenhado para determinar o valor relativo dos cargos ou grupo de cargos. Também a avaliação destas qualidades serve para estabelecer os salários máximo e mínimo para cada grupo de trabalho, com base no seu valor relativo. A operação termina com a revisão final do sistema de salários resultantes (INDUSTRIAL JOB EVALUATION SYSTEMS, 1947, apud LENHAN, 1955, p. 15-6).

Buscar o equilíbrio interno via procedimentos de avaliação de cargos, satisfazendo de forma econômica a necessidade do empregador e, de outra parte, procurando bases salariais compensadoras para os empregados, é o objetivo que todo o processo de avaliação de cargos deve perseguir.

Há outra definição de avaliação de cargos, que é apresentada a seguir, sendo esta mais simples do que a que se apresentou anteriormente. Neste caso a avaliação de cargos é:

"O processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração" (BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, 1970 apud CHIAVENATO, 1981. p. 28).

A importância do processo de avaliação de cargos se evidencia quando há a necessidade de criação de um novo cargo. Se há procedimentos padrão, a determinação do valor e posição relativa do novo cargo é facilmente verificada, podendo a empresa colocar o "preço" do cargo de forma equilibrada e justa, mantendo a paridade com os demais cargos da comunidade interna e externa.

Pela importância de que se reveste a avaliação de cargos, há necessidade da formação de um comitê ou comissão de avaliação representativo de todas as áreas da empresa, para a preparação dos procedimentos necessários para avaliar os cargos dentro das características da empresa.

O comitê de avaliação de cargos possui dois objetivos: 1º) o técnico; e 2º) o político. O objetivo técnico refere-se ao equilíbrio e uniformidade das avaliações em todas as áreas da organização. Este objetivo é atingido com o comitê de avaliação, constituído por componentes oriundos das diversas áreas da empresa, mais familiarizados com os cargos que serão objeto de avaliação. Portanto, é importante que o comitê de avaliação de cargos seja composto de, no mínimo, um representante de cada área da empresa, sendo que este deve ser conhecedor das atividades dos cargos de sua área. Deve conhecer também os fatores de especificação necessários a cada cargo, sua natureza, complexidade e grau em que se manifestam.

O objetivo político do comitê de avaliação de

cargos, por sua vez, é estabelecido com a participação de elementos vindos de todas as áreas da organização, representado-as devidamente. Neste caso, os empregados sabedores de sua representação no comitê, tendem a aceitar a avaliação dos cargos, podendo esta ser oficializada com maior tranqüilidade.

### 3.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

A avaliação de cargos está relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do "preço" para o cargo. Os métodos usuais são habitualmente classificados em duas categorias: a) os não quantitativos; e b) os quantitativos, conforme dados extraídos de ZIMPECK (1990) e adaptados por nós a seguir apresentados:

Métodos não quantitativos - Escalonamento de Cargos (Job Ranking); e  
- Graus Pré-Determinados (Job Classification).

Métodos quantitativos - Avaliação por Pontos (Point Rating);  
- Comparação por Fatores (Factor Comparison); e  
- Método Hay de avaliação de cargos (Hay Guide Chart Profile Method).

O emprego de cargos de referência (definição, ver item 4.3.3.2) nos métodos de avaliação de cargos é uma prática usual, sendo que a utilização destes não é exclusiva de um método de avaliação em particular, e as

observações feitas a seguir servem igualmente para todos os métodos quanto a sua utilidade e critérios de escolha. Para tanto, eles servem para: a) selecionar os fatores de avaliação; b) ponderar os fatores de avaliação; c) definir o número e a natureza dos subfatores; e d) estabelecer a relação existente entre os subfatores de cada fator.

Quanto aos critérios para a escolha dos cargos de referência, estes devem: a) ser representativos e de população numerosa; b) ter características que abrangem as diversas áreas de atividade; c) perceber salários que estejam distribuídos sem concentrações excessivas, ao longo da estrutura em vigor; d) ter conteúdo bem caracterizado e estável; e) perceber salários justos e razoáveis com o padrão da empresa e, se possível, do mercado; e f) possuir requisitos que no seu conjunto cubram todas as hipóteses contidas nos fatores de avaliação previstas (CHIAVENATO, 1981).

### 3.3.1 Método de Escalonamento

A idéia base do método de escalonamento para avaliação de cargos é uma fórmula muito antiga. Através dos anos o homem vem julgando se o valor de uma coisa é igual, maior ou menor de que de outras, comparando-as entre si. O método de escalonamento é simplesmente a adaptação desta idéia geral de comparar as coisas entre si para determinar seu valor relativo.



Primeiramente, identifica-se os cargos de referência os quais serão usados como ponto de localização em relação aos demais cargos que serão comparados. O cargo a ser avaliado então será relativamente mais ou menos importante do que o cargo de referência. Feita a comparação simples, o cargo é colocado numa ordem escalar, acima ou abaixo do ponto de referência (ZIMPECK, 1990).

Consiste, portanto, na comparação e na classificação dos cargos segundo a sua importância, em ordem crescente ou decrescente, a partir do conhecimento das descrições das atividades e das especificações (responsabilidades e requisitos) de cada cargo. Este não é dividido em suas partes componentes, sendo considerado, para avaliação, como um todo, comparando-os uns com os outros para determinar suas posições relativas na graduação.

A seguir construiu-se uma tabela de modo a tornar mais clara a exposição do método com cargos da área de Sistemas (ou Centro de Informações).

Figura 3: Tabela exemplificativa para o método de escalonamento

no de ordem	cargos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total escores posit.
1	Anal. de Sist.	=	+	+	+	+	4
2	Programador Jr.	-	=	-	+	+	2
3	Programador Se.	-	+	=	+	+	3
4	Op. de Comput.	-	-	-	=	+	1
5	Digitador	-	-	-	-	=	0

A partir da análise na tabela anterior pode-se explicar como foi realizada a avaliação dos cargos da área de CI - Centro de de informação (ou CPD), pelo método "escalamento". Desta forma, têm-se uma hierarquização dos cargos a partir do somatório dos escores positivos na linha horizontal. Estes são estabelecidos a partir da comparação dos cargos "dois a dois", como por exemplo: o cargo de Analista de Sistemas comparado com o cargo (2) de Programador Júnior, questionando, se o cargo de Analista de Sistemas é mais ou menos importante do que o cargo dois. Neste caso, o cargo de Analista de Sistemas é mais importante do que o cargo (2) - Programador Júnior. Indica-se na coluna de intersecção (2) com o cargo de Analista de Sistemas, o sinal "+" e, assim por diante, é realizada a comparação com os demais cargos da área de sistemas e de todos os cargos da empresa.

As comparações são realizadas considerando o conjunto de fatores de cada cargo. São comparados globalmente uns com os outros, não se atendo a detalhes específicos em particular, nem tampouco leva-se em consideração um instrumento de avaliação de cargos como critério padrão de avaliação.

As técnicas para o escalamento dos cargos podem ser classificadas em três grupos: 1) o emprego de descrições de cargos; 2) o emprego de fichas com os títulos dos cargos, podendo ter ou não um sumário do conteúdo

ocupacional; e 3) o emprego do método de comparação aos pares (ou cargo a cargo).

O método de avaliação de cargos de escalonamento (que também é denominado de comparação simples ou ordenamento) tem como desvantagem a que é indicada a seguir:

"o importante é ressaltar que não existem fórmulas mágicas para consertar os resultados de um escalonamento de cargos em valores monetários. Tanto o número de graus, sua amplitude, como sua superposição não apenas dependem enormemente dos propósitos administrativos, políticos e operacionais da organização, como também das escalas salariais existentes no mercado" (CHIAVENATO, 1981. p. 34).

O método não pode proporcionar séries de cargos, com alta precisão, discriminados e diferenciados em uma ordem hierárquica, pois, por definição, é um método não quantitativo. Seu grau de precisão é muito baixo e se algum programa de avaliação exigir precisão mais elevada, torna-se necessário escolher outro método de avaliação.

### 3.3.2 Método dos Graus Pré-Determinados

É basicamente uma operação de escalonamento no sentido de que proporciona uma estrutura de cargos dispostos em categorias coletivas. A abordagem do método dos Graus Pré-Determinados (ou sistema de descrição ou

classificação de graus) é mais centralizada, autocrática e estreitamente relacionada com o desenho da estrutura organizacional da empresa (CHIAVENATO, 1981).

Começa com a pré-determinação dos graus e suas classes associadas de salários para toda a organização. A hierarquia de cargos é dividida em número de graus, com definições escritas para cada um, de tal maneira, que a escala prefixada torna-se um padrão pelo qual os cargos são avaliados. As definições de graus enfatizam as diferenças em habilidades e responsabilidades entre os cargos de maneira muito ampla. Como no escalonamento, as especificações dos cargos são tratadas globalmente, em geral com base nos julgamentos dos avaliadores, tomados isoladamente ou em conjunto dentro de um comitê.

Este método não se torna flexível para estruturas que requerem rápidas mudanças. Por outro lado, nas organizações mais estáticas, onde a utilização de um sistema uniforme é mais indicado, este pode ser um método ideal e mais apropriado, permitindo também alto nível de controle orçamentário (CHIAVENATO, 1981).

Um exemplo do método dos Graus Pré-determinados é apresentado no Anexo 11, considerando-se cinco grupos (ou graus) de mão-de-obra, com exemplos de cargos em cada grupo. A adequação dos grupos, classes e tipo e especialização da mão-de-obra, dependerá de cada situação (desenho da organização e de cargos) que a empresa

apresentar.

### 3.3.3 Método de Avaliação de Cargos por Pontos

O método de Avaliação de Cargos por Pontos (ou método de Avaliação de Cargos por Fatores e Pontos) é o mais aperfeiçoado e o mais utilizado por empresas que pretendam se valer de um sistema de avaliação de cargos equilibrado e justo. Emprega fatores de avaliação, cada um dividido em vários subfatores, que podem ter iguais ou diferentes gradações, sendo que a cada grau corresponde um respectivo número de pontos. A soma dos pontos determinará o valor relativo de cada cargo (CHIAVENATO, 1981).

A escala de pontuação é o primeiro modo sistemático para realizar um estudo analítico e detalhado dos cargos, permitindo que o classificador meça um cargo fator por fator, contra o manual de avaliação. O classificador elege um subfator de cada fator que, com maior aproximação, descreve os requisitos para o cargo, designando o valor em pontos correspondente ao subfator selecionado. A soma dos valores em pontos de cada subfator, será o valor em pontos do cargo. O processo de classificação de cargos, neste método, é, portanto, quantitativo e analítico.

O desenvolvimento de um sistema de avaliação de cargos "por pontos" conta com uma etapa que é o próprio método, necessitando outras etapas complementares para sua

aplicação. Geralmente, esta etapa segue as seguintes fases (adaptado pelo autor a partir de LENHAM, 1955):

1. Estabelecimento de um comitê representativo com responsabilidade para avaliar os cargos;
2. Análise de uma significativa amostra de cargos, preparação das descrições e especificações deles ou ainda a elaboração de uma ficha de especificação sobre os cargos de referência;
3. Seleção e definição dos fatores comuns a todos os cargos a analisar através de um quadro analítico;
4. Determinação e definição do número de subfatores que serão distribuídos dentro de cada fator;
5. Preparação do manual de avaliação de cargos;
6. Elaboração da grade de ponderação de cada fator;
7. Construção da tabela de pontos para os fatores e subfatores;
8. Avaliação dos cargos pelo comitê de avaliação, culminando numa tabela de resultados com a hierarquização definida a partir dos pontos aferidos em cada um dos cargos.

Algumas das dificuldades do sistema de avaliação de cargos por pontos está na seleção dos fatores, definição de subfatores, construção do manual de avaliação, na ponderação dos fatores e na estruturação da tabela de pontos. Para a construção do Manual de Avaliação é necessário que a comissão de avaliadores (ou comitê) tenha uma tabela analítica de todos os fatores de especificação, contidos nos cargos, objeto de avaliação. É recomendado que se empregue um número mínimo de sete (7) e no máximo doze (12) fatores. Por outro lado, VITELES (1941, apud LENHAM, 1955, p. 106) sugere a adoção de um número entre cinco (5) e dez (10) fatores. Portanto, faz-se necessário que o

comitê de avaliadores selecione adequadamente quais os fatores representativos, encontrados nos cargos, que serão analisados, selecionados e utilizados no manual. Por fim, a ponderação consiste em atribuir-se a cada um dos fatores de avaliação o seu peso relativo (percentual) tomando-se, para isto, os cargos como elementos de comparação entre os fatores previamente selecionados.

A forma de se estabelecer o percentual de importância de cada fator é definir, primeiramente, os fatores do Manual de Avaliação com a sua respectiva descrição e, para cada fator, encontrar o número de subfatores (é recomendado o uso de no mínimo quatro e no máximo oito subfatores para cada fator), os quais servirão como medida de importância para a ponderação dos fatores. O percentual resultante representa o peso de cada fator.

Para obter-se o percentual de importância de cada fator efetua-se o somatório dos escores de cada um e calcula-se, através de regra de três, os percentuais de cada fator em relação aos demais, através de uma Grade de Ponderação dos Fatores.

Com a definição da ponderação dos fatores, a tabela de pontos pode ser construída. Esta servirá de constante para definir o valor relativo (quantidade de pontos) para os cargos no processo de avaliação. O passo inicial para a estruturação da tabela de pontos deve ser o estabelecimento de pontos mínimos e máximos. Pode-se

utilizar quaisquer valores como máximos. Quanto ao número de pontos mínimos, pode-se estabelecer um percentual dos pontos máximos. Por exemplo, os pontos mínimos poderão ser 10% dos pontos máximos. Deste modo contruída, a tabela de pontos nos indicará um intervalo de pontos, na avaliação de cargos, de 450 pontos entre o cargo que obtiver o menor e o maior escore, caso se esteja trabalhando com a quantidade de 500 pontos, como máximos na tabela.

Elaborada a tabela de ponderação e construída a tabela de pontos, procede-se a avaliação dos cargos, empregando o quadro analítico dos fatores (ou a especificação de cada cargo) e realizando o procedimento de julgamento do valor relativo de cada cargo, tomando como base o manual de avaliação, ou seja, submetendo cada cargo ao manual, verificando em cada fator qual o subfator de avaliação que se aplica. Após, verifica-se o número de pontos correspondente ao subfator determinado para o cargo na tabela de pontos. Realizando-se esta operação, para todos os cargos contra todos os fatores contidos no manual de avaliação de cargos, obtém-se a quantidade de pontos para cada cargo, e o valor relativo em pontos de cada cargo da organização.

De posse das avaliações de cada cargo com os respectivos pontos totais, pode-se determinar a importância entre os cargos através de ordenamento crescente ou decrescente a partir dos pontos e, desta forma, ter-se-á



a hierarquização dos cargos preliminarmente definida, ou tabulação dos resultados da avaliação dos cargos.

É importante esclarecer que apenas descreveu-se o método de avaliação de cargos por pontos em si de maneira geral. A forma exemplificativa e detalhada, com as fases (ou passos) em cada etapa, está no capítulo IV (quarto) deste estudo ("aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista").

#### 3.3.4 Método de Comparação por Fatores

Neste sistema de avaliação de cargos são considerados, em sua análise, fatores genéricos e compensáveis, usualmente em número de cinco. Esses fatores são básicos e constituem áreas gerais de requisitos de provimento dos cargos que podem ser subdivididos em diferentes gradações. São escolhidos os cargos de referência, que representam cada nível de funções, responsabilidades, habilidades (aptidões ou experiências), condições de trabalho (ou ambiente de trabalho), requisitos físicos e requisitos mentais, contidos dentro do grupo de cargos que vão ser classificados. São, então, comparados os cargos uns com os outros e fator por fator, até fazer um ordenamento dos cargos com sua importância relativa. O grupo de avaliadores, que integram o comitê, analisam e designam para cada fator de cada cargo, a proporção do salário para cada fator considerado (CHIAVENATO, 1981).

Este método, assim como o de pontuação, anteriormente analisado e exposto, é definido como quantitativo (por decompor os fatores e natureza e valor monetário) no tratamento da classificação de cargos. Porém, este método não avalia o cargo em suas partes componentes. Neste particular, o método vale-se dos princípios do sistema de escalonamento que leva em consideração os cargos de forma global, através de cinco fatores genéricos e compensáveis.

Para CHIAVENATO (1981) os cargos de referência são importantes para o desenvolvimento do método, é necessária uma correta escolha destes para ser realizada uma boa escolha dos fatores de avaliação, bem como de sua decomposição em natureza e valor monetário. Os salários destes cargos são uma parte crucial na construção do plano e devem ter necessariamente uma remuneração equitativa, tanto interna como externamente; portanto, os salários devem ser cuidadosamente analisados.

Os cargos de referência devem, inicialmente, ser classificados segundo seus requisitos (fatores de especificação) e analisados em cada fator. Para melhor desenvolver o processo de ordenamento, podem ser empregados cartões onde são anotados os títulos dos cargos, podendo conter um resumo das atividades, para facilitar o manuseio e organização de uma ordem de importância de um com outro cargo. Este trabalho é realizado pelos membros do comitê de

avaliação de cargos. Portanto, o método de comparação por fatores engloba os princípios do sistema de avaliação de cargos por pontos, como também o princípio do processo de avaliação de cargos de escalonamento.

Porém, o método de avaliação de cargos por comparação de fatores leva em conta que os salários pagos aos cargos preservam os princípios de equilíbrio e equidade, pois os seus valores monetários são decompostos através da valoração dos fatores e estes dão a posição relativa dos cargos entre si. Portanto, pode-se dizer que este método, para a realidade brasileira, é bastante complexo porque as empresas e o mercado carecem de uma unidade salarial que o método leva em conta como princípio consagrado.

### 3.3.5 Método Hay de Avaliação de Cargos

O método Hay de avaliação de cargos através do uso de Quadro-Guia-Perfil foi concebido pelo Grupo Hay, no início dos anos 50. É o mais recente dos métodos conhecidos para avaliação de cargos conforme visto no item evolução histórica da avaliação de cargos, neste capítulo. Incorpora-se ao grupo de métodos quantitativos, assim como o de pontuação e o de comparação por fatores, pois é baseado nesses métodos.

O emprego de Quadro-Guia-Perfil surgiu através de um processo indutivo a partir de uma situação real, quando

um grupo de consultores da "Edward N. Hay and Associates", estava revisando um plano. Novamente, os princípios do método de escalonamento foram adotados, quando estava sendo desenvolvido o processo de avaliação de cargos por comparação de fatores. Um comitê de revisão de consistência estava satisfeito com o resultado, mas quis se aprofundar nas razões que levaram à classificação, em grupos diferenciados, de determinados cargos. Um dos membros do comitê questionou quanto às premissas empregadas para determinar que um cargo, da área de vendas, fosse similar a outro cargo, da área de produção. Era, então, necessário o registro das informações sobre os critérios de avaliação de cargos, de modo a evitar ter que repetir incessantemente a explicação do processo de comparação por fatores. Fazia-se necessário um registro para uso no presente e no futuro das informações que pudesse mostrar exatamente as considerações descritas e as medidas quantitativas adotadas que culminaram na dada avaliação. Assim, foi criado o sistema de Quadro-Guia-Perfil, com o objetivo de registrar os dados da avaliação dos cargos.

A avaliação de cargos realizada pelo método Hay consiste, basicamente, na aplicação de três aspectos fundamentais que aparecem nos cargos: a) "Know-how"; b) solução de problemas; e c) "acontabilidade" (ou accountability, que representa aquilo pelo qual alguém responde ou tem que prestar contas) (PEREIRA, 1993); (ARMSTRONG, 1993).

O primeiro dos aspectos - o "know-how" - representa a soma total de quaisquer habilidades, conhecimentos e experiências requeridas pelo cargo, de maneira a propiciar um desempenho satisfatório, independente da forma como foram obtidas. "Know-how" contém profundidade e amplitude. Os cargos requerem, sob diferentes combinações, abrangência de conhecimentos sobre diversas coisas. Os cargos podem requerer algum conhecimento sobre muitas coisas ou amplo conhecimento sobre poucas coisas. Este conceito possibilita a comparação e ponderação do conteúdo total do "Know-how" de cargos diferentes em termos de: "Quanto é necessário Saber Sobre Quantas Coisas". O "Know-how" é especificamente formado por três dimensões: a) conhecimento, habilidade práticas, técnicas especializadas e disciplinas correlatas (alcance); b) capacidade para coordenar de forma harmoniosa as diversas funções envolvidas em atividades de gestão nos campos de operação de apoio; esta capacidade poderá ser necessária tanto num cargo de linha quanto de "staff" e envolve, sob várias formas de combinação, itens como organização, planejamento, controle e avaliação (amplitude); e c) habilidade necessária em relações humanas (PEREIRA, 1993).

O segundo dos aspectos - a solução de problemas - representa a intensidade e a complexidade, em termos qualitativos de processo mental (de iniciativa própria)

requeridas pelo cargo ao identificar e definir problemas, alcançar decisões e expressá-las. "Você raciocina com aquilo que você sabe". Isto é verdadeiro mesmo para o trabalho mais criativo. A matéria prima de qualquer raciocínio é o conhecimento dos fatos, princípios e meios; as idéias são formadas a partir de conhecimentos já existentes. O aspecto "Solução de Problemas" apresenta duas dimensões: a) restrições conceituais inerentes ao contexto em que o cargo atua; e b) complexidade das situações enfrentadas e do processo de raciocínio necessário ao desempenho do cargo. A questão básica deste aspecto é quanto à mensuração do grau de solução de problemas. Esta dimensão procura medir a intensidade do processo mental procurando responder: 1) Quais são os problemas? e 2) Qual a pergunta a ser feita? (PEREIRA, 1993).

O terceiro aspecto que o método envolve é a "acontabilidade". Este procura responder por uma ação e suas consequências. É a influência medida que o cargo na empresa exerce em relação a resultados finais, seus próprios ou gerais. Acontabilidade apresenta três dimensões: a) liberdade para atuar: restrições operacionais inerentes ao contexto em que o cargo atua; b) magnitude do campo de ação: quantificação monetária, em termos anuais, do campo que é influenciado de forma mais clara e direta pelo cargo; e c) natureza do impacto do cargo nos resultados finais (PEREIRA, 1993).

Esta última dimensão do aspecto accountability - a

natureza do impacto do cargo nos resultados finais - envolve quatro elementos básicos, são eles: a) impacto remoto - é aplicado àqueles cargos cujas atividades não têm um impacto mensurável em relação aos resultados finais; b) impacto contributório - é encontrado na maioria dos cargos de "staff" e refere-se a serviços consultivos e de apoio destinados a que outras pessoas desempenhem suas funções e atinjam os objetivos; c) impacto compartilhado - refere-se à ação conjunta entre dois ou mais departamentos para atingir um objetivo comum, como por exemplo, as ações conjuntas entre o departamento de engenharia e o de fabricação de um produto; e d) impacto primário - aplica-se à maioria dos cargos de linha e tem influência direta e determinante nos resultados operacionais finais da empresa.

Os dois primeiros impactos (remoto e contributório) são denominados impactos indiretos e os seguintes impactos (compartilhado e primário) são denominados impactos diretos. Estes dois elementos (diretos e indiretos) devem ser considerados em conjunto, de modo que se possa aferir e detectar o impacto local mais apropriado que os cargos atingem (PEREIRA, 1993).

Os Quadros-Guia-Perfil contém cada um dos aspectos do "Know-how" com as dimensões de nível de profundidade, categorias de amplitude gerencial e habilidade em relações humanas; o aspecto de avaliação de solução de problemas, com as dimensões de restrições conceituais e desafios; e o

aspecto da accountability, com as dimensões de liberdade para atuar, magnitude e impacto - remoto, contributivo, compartilhado e primário.

#### 3.4 COMPARAÇÃO DOS CINCO MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

Primeiramente, os sistemas podem ser comparados em relação ao seu aspecto quantitativo ou não, com referência ao problema de classificação. Por método quantitativo entende-se que os cargos são divididos em suas partes componentes, analisando e dando um valor em pontos ou em dinheiro a cada parte, obtendo o valor final do cargo com a soma dos valores individuais. O entendimento dos métodos não quantitativos significa que os cargos não são considerados em suas partes componentes, cada uma não com um valor em particular, e sim como um todo. Tanto o sistema de pontos, como o sistema de comparação por fatores e o método Hay de avaliação de cargos empregam técnicas quantitativas. Os sistemas de escalonamento e graus pré-determinados empregam técnicas não quantitativas.

A segunda base de comparação entre os sistemas é se eles proporcionam uma escala contra a qual se medem os cargos ou se os cargos são comparados um com outro. Mesmo assim, as escalas não são iguais, tanto o sistema de pontos como o sistema de graus pré-determinados e o método Hay de avaliação de cargos proporcionam esta escala. Já os métodos de comparação por fatores e o de escalonamento, requerem a



comparação dos cargos entre si, e não contra uma escala pré-determinada. No entanto, estes dois métodos diferem na forma na qual se faz a comparação, na medida em que, no primeiro, a comparação se faz entre os elementos dos cargos e, no segundo, comparam-se os cargos como um todo. A seguir, apresenta-se um esquema ilustrativo desta situação.

Figura 4: Comparação dos Métodos de Avaliação de Cargos

Tipo de comparação	Quantitativos	Não quantitativos
Cargo comparado com a escala	Por Pontos Método Hay	Graus Pré-Determinados
Cargos comparado a cargos	Comparação por Fatores	Escalonamento

Fonte: Adaptação de LENHAM (1955).

O terceiro aspecto de comparação é a propriedade com a qual cada um dos métodos avalia uma quantidade de cargos ampla. Nos sistemas de escalonamento e graus pré-determinados são considerados os cargos como um todo, usualmente se apresentam complicações quando a quantidade de cargos a avaliar é ampla. Ambos os sistemas requerem do classificador um conhecimento completo de todos os cargos com o objetivo de impedir que passe despercebido algum ponto importante que afete a precisão da classificação. Quanto mais ampla a quantidade de cargos, maior será o número de cargos que os classificadores precisam conhecer. É muito difícil encontrar alguém que possua conhecimento

sobre muitos cargos com suficiente detalhes para classificá-los com precisão. Em consequência, ainda que estes métodos possam ser satisfatórios para a medição de uma quantidade limitada de cargos, podem ser menos satisfatórios na medida em que a quantidade aumente. Posto que os métodos de pontuação, comparação por fatores e Hay analisam elementos de cargos e não cargos completos, o perigo de passarem despercebidas características importantes é menor. Não é necessário que os classificadores conservem na memória, simultaneamente, a quantidade de dados requerida quando se empregam os métodos menos analíticos (LENHAM, 1955).

Os sistemas ainda podem oferecer uma quarta comparação em termos de avaliação dos cargos, quando estes variam em complexidade e homogeneidade. Quando o grupo de cargos por avaliar está composto de funções, responsabilidades e requisitos de um nível relativamente simples, os métodos menos analíticos podem ser mais satisfatórios. Por outro lado, quando a complexidade dos cargos aumenta, podem ser omitidas diferenças, que serão neutralizadas ao empregar algum dos métodos quantitativos. Em geral, aceita-se que os sistemas de escalonamento e graus pré-determinados são adequados para classificar cargos simples, enquanto que cargos mais complexos podem ser tratados melhor com os métodos de pontuação, comparação por fatores e Hay. Outra argumentação do mesmo tipo aplica-se quando se considera a homogeneidade de um grupo de

cargos. Quando uma série de cargos está composta de funções, responsabilidades e requisitos bastante similares, a comparação é com frequência fácil porque o classificador está trabalhando com "materiais" semelhantes. Por outro lado, quando os cargos variam amplamente no tipo de funções realizadas, devem ser comparados elementos distintos. Nesta situação, os métodos analíticos proporcionam ao classificador uma técnica melhor para fazer sua avaliação. Em decorrência, os métodos de escalonamento e graus pré-determinados podem ser eleitos para medir os cargos homogêneos, enquanto que os sistemas de pontuação, comparação por fatores e Hay proporcionam um meio melhor para comparar cargos não similares (LENHAM, 1955).

Por último, pode-se comparar os sistemas em termos de tempo e custo. Por ser mais simples e fácil de entender e usar, os métodos não quantitativos, geralmente, requerem menor tempo e dinheiro para serem instalados e ser efetuada a sua manutenção do que os planos quantitativos.

Após ter analisado os sistemas, o próximo passo é efetuar a avaliação propriamente dita. Em sequência, após a avaliação, o último passo da estruturação de cargos, será a classificação (ou seu ordenamento).

### 3.5 CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

De acordo com os resultados da avaliação, os cargos podem ser classificados visando reunir aqueles que têm valor semelhante em grupos e, dentro destes, estabelecer as classes de cargos. Os cargos agrupados em grupos e classes facilitam a Administração de Recursos Humanos, especialmente a Administração Salarial, estudo de promoções, etc.

A classificação de cargos, em geral, é fixada arbitrariamente. Para o propósito de estabelecer salários, é costume dividir as séries em graus ou grupos de cargos, com limites mínimo e máximo, para os quais são atribuídas classes (ou níveis) salariais. Na análise final, alguma distinção arbitrária pode ser feita entre cargos adjacentes (junto, próximo) e outros cargos estreitamente relacionados. Para todos os efeitos, dentro de cada grau passa a não existir nenhuma diferença significativa entre os cargos nele contidos (CHIAVENATO, 1981).

No caso de uso do processo de Avaliação de Cargos por pontos, estes servem de elementos indicadores dos grupos de cargos a serem classificados em "famílias" através da determinação de um intervalo de pontos por grupo e nestes pode-se definir os intervalos que representarão as classes.

### 3.6 NOTA FINAL

Neste capítulo foi analisada a técnica de avaliação de cargos em si, seus métodos e características, mostrando os cargos com suas funções, responsabilidades e requisitos, como sendo uma parte integrante dos procedimentos de avaliação.

Foi dada ênfase aos métodos não quantitativos (escalonamento e graus pré-determinados) e quantitativos (por pontos, comparação por fatores e Hay). Em cada método foi exposto sua composição e características, com especial ênfase ao método de avaliação de cargos por pontos, enfocando-se, neste capítulo, o método de forma descritiva, já que no próximo capítulo ("aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista") a metodologia da avaliação de cargos por pontos é apresentada de forma exemplificativa e em detalhes, quanto ao seu conteúdo.

Pode-se dizer, finalmente, que caso a empresa não utilize a avaliação de seus cargos através de um ou mais métodos de avaliação de cargos, como os apresentados no presente capítulo, não há como assegurar equidade entre os cargos, o que tende a criar áreas de conflito, desmotivação e insatisfação.

A avaliação de cargos pode ser, por um lado, onerosa e dispendiosa em termos de energia (trabalho) para a organização e, por outro, constituir-se num meio de

gestão altamente eficaz, uma vez que os empregados tendem a comparar seus salários com os de seus colegas. Esta comparação relativa é inevitável, pois os empregados têm naturalmente a curiosidade de saber qual o valor recebido pelo seu colega. Neste particular, a avaliação de cargos serve como técnica de aferição do valor relativo dos cargos, colocando-os numa ordem escalar, onde é preservado o equilíbrio e a justiça interna.

A remuneração relativa é verificada pelo empregado em comparação com os ganhos de seus companheiros de trabalho. Um empregado pode estar satisfeito com sua remuneração absoluta (atualmente, no Brasil, a remuneração absoluta está muito distante das necessidades dos indivíduos), até saber que seu colega recebe um salário maior em relação a um trabalho comparável, ainda quando não exista diferença real, nem na qualidade do trabalho realizado, nem na antigüidade do outro indivíduo em seu cargo.

"O salário relativo resulta de uma decisão da empresa, embora para a sua determinação concorram também forças externas. Paradoxalmente, o salário relativo é o que mais preocupa os empregados, segundo indica a prática. O problema assume proporções tais que empresas conhecidas pela sua política de pagar altos salários enfrentam sérios problemas de moral de grupo, por não terem atentado para o problema do salário relativo" (ZIMPECK, 1990, p. 15).

Por outro lado, a remuneração direta de um empregado pode ser denominada de "salário absoluto". Este pode ser explicado como sendo:

"o que está representado em seu envelope de pagamento, independente de outros fatores. O salário absoluto provê o sustento do indivíduo e define o seu padrão de vida; depende da situação econômica do país, de suas leis e de considerações locais de mercado" (ZIMPECK, 1990, p. 15).

#### 4 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE CARGOS NUMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA

A aplicação da Avaliação de Cargos nesta dissertação está diretamente relacionada com a implantação do plano numa empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

As bases para a definição do salário absoluto e relativo são o foco central de atenção deste estudo. Para se conhecer melhor este tema, procurou-se extrair dados reais de uma empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos, selecionada em virtude de não possuir procedimentos de avaliação de cargos como meio de definir o valor dos cargos. Após a definição da empresa e das premissas de trabalho, determinou-se as etapas e as fases para a implantação de uma estrutura de cargos, alicerçada num método sistemático para a definição de valor e posição relativa destes na empresa.

O problema estudado na pesquisa diz respeito à utilização do processo de Avaliação de Cargos para suportar a definição e estruturação de Sistemas de Remuneração numa Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos. Pretendeu-se



promover a possibilidade de atuação mais intensa do público alvo, isto é, dos integrantes da área de recursos humanos da empresa, dos gerentes, encarregados e supervisores da área de produção nas fases iniciais do processo, de forma estruturada, gerando um documento de especificação (ficha de informações dos requisitos de provimento de cada cargo), bem como o relatório do conteúdo ocupacional dos cargos de referência, compatível com a metodologia de Avaliação de Cargos.

#### 4.1 METODOLOGIA

A metodologia empregada, quanto ao processo, neste trabalho, foi a pesquisa-ação (THIOLLENT, 1986). Esta metodologia de trabalho é compatível com as condições necessárias para implementar adequadamente os passos em todas as etapas do sistema de Avaliação de Cargos, quanto ao seu conteúdo, o qual deve ser elaborado de forma conjunta pesquisador-empresa. Claramente, o que se propôs alterou a forma de trabalho existente, isto é, a estruturação de cargos atual passou por uma análise com propostas para a empresa adequar-se ao processo de Avaliação de Cargos desenvolvido, resultando em que a ação da pesquisa e do pesquisador interagissem com as mudanças ocorridas. O papel do pesquisador foi caracterizado por uma inserção como "ator" no ambiente que foi pesquisado, participando ativamente do processo de mudança.

A ação de planejar e propor a implantação do processo de Avaliação de Cargos por pontos numa empresa, em seu conteúdo, permitiu observar as reações do grupo envolvido, a partir das quais pode-se vivenciar as etapas e as fases da Pesquisas-Ação que passam a ser abordadas nos itens 4.2 e 4.3 a seguir.

#### 4.2 ETAPAS DA PESQUISA

A aplicação da metodologia do sistema de Avaliação de Cargos por Pontos, quanto ao processo via pesquisa-ação, constituiu-se das seguintes etapas:

a) Planejamento - Composto por levantamentos nas áreas funcionais, visando esclarecer e instrumentalizar o público alvo (coordenadores, supervisores e funcionários) a sua atuação nas sessões de trabalho;

b) Implantação - Composta de reuniões com a direção da empresa e com o responsável pela área de Recursos Humanos, onde foram fixados os objetivos e limites do trabalho, recursos e prazos esperados. Os limites do trabalho foram determinados através de negociação com a empresa. Após esta definição pôde-se concentrar na organização do trabalho e na discussão de teorias ligadas ao processo de avaliação de cargos.

c) Trabalho com comitê - Grupo de trabalho representativo encarregado da análise conjunta das

possibilidades de uso do processo sistemático de Avaliação de Cargos;

d) Sessões de trabalho - Composta pela análise do processo de trabalho das áreas de pré (sola), corte, costura, montagem acabamento e expedição como também da verificação de trabalhos de compra, estocagem, custos, programação da produção, modelagem, vendas e serviços administrativos de apoio à atividade fim da empresa. Além da observação local, também empregou-se a técnica de entrevista e questionário para a coleta das tarefas e atribuições (conteúdo ocupacional) dos cargos (Anexos 4 e 5); como também obteve-se dados para a elaboração da ficha de especificação dos cargos de referência (Anexo 2). Foram desenvolvidas diversas sessões de trabalho, a partir de um cronograma de ação, de forma a preparar os dados necessários à construção do processo de Avaliação de Cargos por pontos.

e) Resultados - O principal resultado da presente pesquisa foi a aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista, onde foi desenvolvido o plano nas diversas etapas que compõem o processo de Avaliação de Cargos por Pontos, o qual possibilitará aos usuários (empresa) a visualização do processo de avaliação de cargos, servindo de base para procedimentos na área de Cargos e Salários.

A análise, seleção e avaliação do conjunto de técnicas para a avaliação de cargos de modo sistemático,

como suporte ao estabelecimento de estrutura racional de cargos, foi definida e efetivada em paralelo às demais etapas.

Por outro lado, o conteúdo da pesquisa apresentou quatro etapas de trabalho: 1a) planejamento, divulgação e estruturação preliminar do trabalho; 2a) análise, descrição e especificação dos cargos de referência; 3a) a aplicação do processo de Avaliação de Cargos com a análise, seleção e aplicação de um conjunto de instrumentos para suportar o emprego do método de Avaliação de Cargos por Pontos; e 4a) a estruturação dos cargos a partir da avaliação efetuada. A aplicação do processo de Avaliação de Cargos, experiências anteriores do pesquisador, a revisão bibliográfica e as técnicas disponíveis utilizadas serviram para a formação de uma sistemática e analítica estrutura de cargos.

Em cada uma das etapas anteriormente mencionadas, são obedecidas determinadas fases (ou passos), como a seguir:

#### 4.3 ETAPAS DO PLANO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

##### 4.3.1 Planejamento, Divulgação e Estruturação Preliminar do Trabalho

- 4.3.1.1 Elaboração do Plano de Ação;
- 4.3.1.2 Discussão do Plano de Ação;
- 4.3.1.3 Aprovação do Plano de Ação;
- 4.3.1.4 Divulgação do Plano de Ação;
- 4.3.1.5 Identificação da Estrutura Organizacional Vigente;

4.3.1.6 Identificação dos Cargos, sua Frequência e Lotação.

4.3.2 Análise, Descrição e Especificação de Cargos

- 4.3.2.1 Coleta de Dados;
- 4.3.2.2 Descrição de Cargos;
- 4.3.2.3 Titulação dos Cargos;
- 4.3.2.4 Especificação dos Cargos;

4.3.3 Sistema de Avaliação dos Cargos por Pontos

- 4.3.3.1 Formação do Comitê de Avaliação de cargos;
- 4.3.3.2 Escolha dos Cargos de Referência e Preparação de sua Ficha de Especificação;
- 4.3.3.3 Seleção e Definição dos Fatores de Especificação através de um Quadro Analítico;
- 4.3.3.4 Identificação de Subfatores para cada Fator;
- 4.3.3.5 Preparação do Manual de Avaliação de Cargos;
- 4.3.3.6 Elaboração da Grade de Ponderação dos Fatores de Avaliação;
- 4.3.3.7 Construção da Tabela de Pontos; e
- 4.3.3.8 Avaliação dos Cargos.

4.3.4 Estruturação dos Cargos a partir da Avaliação Efetuada

- 4.3.4.1 Tabulação dos Resultados da Avaliação; e
- 4.3.4.2 Classificação dos Cargos.

A partir de então passar-se-á à abordagem de cada uma das etapas enunciadas anteriormente e de cada fase, em detalhes.

#### 4.3.1 Planejamento, Divulgação e Estruturação Preliminar do Trabalho

##### 4.3.1.1 Elaboração do Plano de Ação

A elaboração do plano de ação foi realizada como uma espécie de "venda" da idéia à direção da empresa. Esta fase foi complexa, pois houve a necessidade da utilização de mecanismos de persuasão e convencimento da real possibilidade de efetivação de todas as etapas que compõem o trabalho. Para a devida adesão ao plano, a direção da empresa e o proponente do trabalho devem estar convencidos o suficiente para se engajarem no projeto. Esta fase, portanto, tornou-se decisiva, pois, se mal encaminhada, poderia esbarrar em sérias dificuldades, prejudicando o andamento das etapas subseqüentes, isto é a sua não realização por falta de persuasão e o devido convencimento da relação custo "versus" benefício da implantação de um processo de avaliação de cargos estruturado de forma adequada.

##### 4.3.1.2 Discussão do Plano de Ação

Após a elaboração do plano de ação, a fase seguinte foi a da sua discussão. O debate ocorreu com os funcionários da área de recursos humanos procurando levantar argumentos positivos e negativos para apresentação

à diretoria e, após, com a gerência da área, procurando estabelecer estratégias de abordagem para sua explanação. Somente após ter sido analisada a sua consistência é que foi levado para apreciação dos dirigentes da empresa.

#### 4.3.1.3 Aprovação do Plano de Ação

Após ter sido discutido, em detalhes, os pontos positivos e negativos do plano de ação e preparado o conjunto de estratégias de exposição do projeto, este passou à área decisória na empresa. Esta fase reveste-se de grande importância, na medida em que poderá seguir seu curso de execução programado ou poderá ser cancelado o plano em parte ou na sua totalidade.

"Cuidados especiais devem ser tomados para analisar com realismo a segurança de apoio que o programa deve merecer. É preciso contar com o suporte integral da administração, em todos os níveis; todos os meios devem ser colocados à disposição para a sua melhor execução" (ZIMPECK, 1990, p. 24).

A apresentação dos argumentos à direção deve ser clara e objetiva, pois neste momento os argumentos são premissas que serão desenvolvidas no decorrer da elaboração de todas as etapas que compõem o trabalho. Se a direção for convencida e "comprar o produto", haverá um parceiro no projeto, e isto é de suma importância. Caso contrário, é melhor não iniciar as etapas do projeto, pois serão tempo e

dinheiro perdidos.

#### 4.3.1.4 Divulgação do Plano de Ação

É importante que se mantenha a transparência e que não se criem falsas expectativas para que o plano não se desvirtue, tornando-se um instrumento político. A divulgação do plano de ação deve pressupor uma fase introdutória e objetiva, se possível, através de seminário e após por escrito. No caso específico, foi adotada a entrevista direta com os responsáveis por áreas com indicações das etapas e fases que iriam compor o projeto e quais os resultados esperados. Devem ser evitadas promessas de melhorias salariais, de enquadramento de cargos e funções, ou de qualquer outra natureza, que neste momento não se tenha a certeza de poder cumprir, já que o trabalho levará a tomadas de decisão posteriores. O melhor que se deve informar é de que o estudo terá como finalidade a organização e sistematização da estrutura de cargos.

Para os empregados, a implantação da avaliação de cargos pode gerar dúvidas quanto a demissões, vantagens acrescidas ou reduzidas, transferência de setor, aumento, modificação de horário e que tipo de colaboração deverá ser prestada a partir de sua implantação. Para evitar mal entendimentos, LOPES (1987) sugere uma forma de comunicação antecipada de forma a esclarecer e evitar desentendimentos. Para o autor é necessário que o empregado tenha:



a) Informações sobre o plano e seus objetivos

Antes de qualquer procedimento, deve ser informado ao empregado que estiver fornecendo os dados sobre suas funções e requisitos qualificativos para provimento do cargo, quais são os objetivos e finalidades do trabalho. Agindo-se deste modo a adesão tende a ser mais efetiva.

b) Informações a serem buscadas sobre os cargos

Para o êxito da execução do plano é essencial que se possa contar com a colaboração do atual ocupante do cargo. Precisa-se de informações minuciosas a respeito do seu trabalho e ninguém poderá prestá-las melhor do que ele. Para esse fim, empregou-se um questionário a que foi respondido minuciosamente através de entrevista, onde analisou-se o trabalho individual executado, bem como quais as qualificações exigidas para o cargo. Por outro lado, após serem estudados cuidadosamente os dados coletados, em alguns casos, voltou-se a procurar o ocupante do cargo de forma a elucidar as dúvidas ou mesmo para observá-lo em situação de trabalho efetivo.

Após o trabalho pronto (o cargo descrito e especificado), foi solicitado às supervisões a opinião a respeito do mesmo, e nesta ocasião, foram explicados os critérios em que se basearam as conclusões. Ainda nesta fase, foi possível contar com a experiência e o

conhecimento do trabalho de todos os envolvidos direta ou indiretamente. Aproveitando a experiência de todos, pôde-se chegar às decisões finais, às melhores possíveis.

c) Informações sobre o plano e a situação funcional dos empregados

Foi esclarecido que o plano não importará em redução de cargos, nem na supressão de vantagens atualmente em vigor. O objetivo, com a adoção do plano é buscar uma maior racionalização de procedimentos e aperfeiçoamento da organização, em benefício dos empregados e dos clientes, que deverão ser a razão da existência da empresa.

Apesar desses três passos de informações sobre o plano, ainda assim, não foi eliminada a necessidade da realização de reuniões com as supervisões para esclarecimentos adicionais, a fim de serem dadas as informações oficiais e, desta forma, evitar que se criassem canais de comunicação informal que poderiam prejudicar o plano.

#### 4.3.1.5 Identificação da Estrutura Organizacional Vigente

A empresa Czarina S.A., fabricante de calçados, bolsas e cintos femininos classe "A", foi adquirida há cerca de cinco anos pela Corbeta S.A., indústria de Curtume localizada em Muçum, com cerca de 600 empregados, e que passou a deter o controle acionário da empresa alvo de nossa pesquisa.

Localizada na avenida Senador Salgado Filho, no 4138 em São Leopoldo, a Czarina S.A. conta com 552 empregados (dados de novembro de 1993), dos quais, 469 atuam diretamente na produção, 41 empregados em atividades administrativas e 42 empregados em atividades de apoio. Segundo Jorge Garcia, Gerente de Recursos Humanos, a empresa paga um salário cerca de 40% superior ao mercado, tendo os empregados um tempo médio de cinco (5) anos de contrato.

A área de Recursos Humanos envolve seis (6) pessoas, porém, as atividades delegadas a eles referem-se somente às rotinas trabalhistas e algumas atividades de seleção de candidatos. A atual estrutura salarial é definida a partir da comparação interna simples entre os cargos. Os cargos não possuem descrição e não há um processo para sua avaliação. Sua política salarial é a de conceder aumentos percentuais uniformes a toda a estrutura organizacional, sendo antecipado 30% do salário contratual, no dia primeiro, em vale refeição; 40% de adiantamento salarial, pagos em espécie, no dia 20 de cada mês e, o saldo de salários é pago no quinto dia subsequente ao mês vencido.

São concedidos benefícios tais como: convênio com creche, assistência médica ambulatorial na empresa, seguro saúde com cobertura hospitalar, refeitório no local de

trabalho, caixa de auxílio financeiro e adiantamento farmácia.

A empresa goza de uma imagem interna e externa que pode ser considerada "boa", segundo o Gerente de Recursos Humanos da empresa. Os empregados da Czarina dizem que estão acima da empresa vizinha, alusão feita ao nível da posição do terreno entre as duas empresas vizinhas, mas também demonstrando um sentimento de superioridade em relação à outra, assim como um clima interno saudável.

A identificação da estrutura organizacional (o organograma, conforme Anexo 1) foi necessária e muito útil, possibilitando, a "priori", analisar quantos níveis hierárquicos a empresa possui, sua distribuição por área, departamentos e setores. O desenho organizacional nos levou a compreender e planejar as etapas de trabalho subsequentes. As primeiras foram: 1) a identificação dos títulos dos cargos; 2) a sua frequência de ocupação; e 3) a lotação por departamento, área, setor ou seção. Estes três itens encontram-se no Anexo 3 (frequência dos cargos por setores e áreas da empresa) que são objeto de abordagem na próxima fase.

#### 4.3.1.6 Identificação dos Cargos, sua Frequência e Lotação

Primeiramente foram listados os cargos (Anexo 3) sem a preocupação com a sua correta denominação,

procurando, neste momento, somente identificar a quantidade e títulos dos cargos que a empresa possuía; a sua frequência (ou densidade ocupacional) que é entendida como a quantidade de empregados que ocupam cada um dos cargos listados; e a lotação dos cargos por departamentos (ou a identificação dos cargos por áreas, setores ou seções). Desta forma foi possível ter uma noção de quais as técnicas de coleta de dados a serem empregadas e o tempo previsto para a sua realização, e, deste modo, planejar o cronograma de atividades.

A segunda etapa do plano constituiu-se na busca das informações para compor a identificação dos cargos, o seu conteúdo ocupacional e os seus requisitos de provimento. Denominou-se este conjunto de ações de análise, descrição e especificação de cargos.

#### 4.3.2 Análise, Descrição e Especificação de Cargos

Para que fossem descritos e especificados os cargos foi necessário o conhecimento das atividades detalhadas dos mesmos (tarefas e/ou atribuições) e os seus respectivos requisitos de provimento (ou fatores de especificação). A análise de cargo é o meio pelo qual se viabiliza esta tarefa. De acordo com CHIAVENATO (1989) a análise de cargos possui três fases: a) planejamento; b) preparação; e c) execução, além da estrutura da análise de cargos que se constitui na verificação de fatores

intrínsecos e extrínsecos de cada cargo.

A seguir, apresenta-se como foi realizada a coleta de dados (análise); a descrição dos cargos; a titulação dos cargos; e a especificação dos cargos.

#### 4.3.2.1 Coleta de Dados

Segundo ZIMPECK (1990), os quatro métodos usuais de coleta de dados são: 1o) Observação direta ou local; 2o) entrevista; 3o) questionário; e 4o) métodos combinados. No presente estudo, foi empregado o questionário combinado com entrevista ou, em alguns casos, somente o questionário. Após a análise e consolidação dos dados coletados, empregou-se o método da observação direta para verificar:

- . a finalidade de cada tarefa e/ou atribuição de cada cargo;
- . a sua relação com outras atividades;
- . os termos técnicos utilizados pelo pessoal;
- . o funcionamento do equipamento;
- . o esforço físico exercido;
- . as condições de ambiente;
- . os problemas de risco e de segurança;
- . os conhecimentos exigidos;
- . as responsabilidades impostas a cada um; e
- . interpretações objetivas.

A partir da análise da situação, empregou-se métodos combinados que é a união ótima dos métodos de análise de cargos. Combinou-se os métodos da seguinte maneira:

- a) Questionário e entrevista, ambos com o ocupante do cargo;
- b) Questionário com o ocupante do cargo e entrevista com

- o supervisor;
- c) Questionário e entrevista, ambos com o supervisor;
- d) Observação direta no local de trabalho com o ocupante do cargo e entrevista com o superior; e
- e) Questionário e observação direta, ambos com o ocupante do cargo.

No Anexo 4, apresenta-se o modelo de questionário com perguntas abertas para a coleta de dados (tarefas, atribuições e especificações) dos cargos como subsídios para a descrição de cargos, o qual foi empregado para a coleta de dados da mão-de-obra qualificada, técnicos de nível médio, técnicos superiores e chefias intermediárias. E, no Anexo 5, apresenta-se o modelo de questionário com perguntas abertas e fechadas, mais apropriado à coleta de dados dos cargos da mão de obra semi-qualificada e não qualificada.

#### 4.3.2.2 Descrição de Cargos

A recomendação que MENEZES (1958, apud LOPES, 1987) faz sobre a real necessidade das descrições de cargos como instrumento básico para estabelecer o processo de avaliação dos mesmos é pertinente. Ele expõe que, sem o devido conhecimento dos cargos e estes identificados de acordo com a área de atuação, será difícil estabelecer a avaliação correta devido às diferenças de cargos em cada área. Justifica o autor dizendo que

"sem o prévio conhecimento dos cargos, jamais poderá o técnico construir a esca-

la de avaliação própria para aferi-los, nem, tampouco, imprimir um cunho prático ao trabalho e tirar dele as vantagens objetivas. Não há dúvida de que os cargos de uma fábrica variam grandemente dos de escritórios, de um armazém, etc., bem como vai uma enorme diferença entre cargos de natureza executiva, administrativa, política, técnica, etc., sendo indispensável que o plano de avaliação esteja preparado para medir convenientemente todas as diferenças peculiares a estes campos, sem cair no supérfluo ou no desnecessário" (MENEZES, 1958, apud LOPES, 1987, p. 69).

A descrição de cargos constitui-se num relatório escrito onde é estabelecido, de modo ordenado e seqüencial, os dados de identificação, o resumo das atividades, as tarefas e atribuições detalhadas e os requisitos de provimento de cada cargo. Contém informações, basicamente, sobre o que o ocupante do cargo faz, como faz, por que faz e os seus requisitos de provimento.

Em suma, pode-se dizer que a análise e descrição de cargos é um conjunto de processos que nos leva ao conhecimento sistemático do conteúdo ocupacional dos cargos e dos requisitos de provimento destes.

A descrição de cargos deve ser clara e concisa, pois servirá de base para uma série de atividades. Pode-se também defini-la como sendo o desenvolvimento literário, ou seja, a maneira pela qual se traduzem por palavras as tarefas e atribuições de um cargo. Ela deve ser apresentada em formulários próprios elaborados para tal, com normas próprias para a devida compilação das atividades. A seguir,



indica-se algumas das normas seguidas para a realização das descrições de cargos do presente estudo:

- . Toda descrição deve ser clara e concisa;
- . Deve ser detalhada o suficiente de forma que seu conteúdo seja compreendido;
- . A boa descrição é aquela que um leigo consegue compreender sem dificuldades;
- . A descrição de cada tarefa deve começar com verbos de ação, sempre empregados na terceira pessoa do singular do modo presente do indicativo ou no infinitivo;
- . A descrição das atividades detalhadas não deve conter indicativo das qualificações exigidas pelo cargo;
- . Cada tarefa deve dizer O QUE é feito, COMO e PORQUE é feito. Exemplo: Escolhe os moldes da peça a ser cortada, (O QUE FAZ), baseando-se em instruções recebidas, (COMO FAZ) para atender à produção de calçados do tipo requerido (PORQUE FAZ);
- . As tarefas devem ser descritas em ordem de importância decrescente em grupos de ordem cronológica crescente;
- . DESCREVE-SE O CARGO E NÃO A PESSOA QUE OCUPA O CARGO.

Efetuada a coleta, a tabulação e a análise dos dados, o próximo passo é descrever os cargos. No Anexo 6, apresenta-se o modelo de formulário de descrição de cargos empregado, contendo basicamente três campos: 1) Dados de identificação do cargo; 2) Descrição sumária das atividades que compõem o cargo; e 3) Descrição detalhada das atividades do cargo.

Após a definição do conteúdo ocupacional de cada cargo, pode-se estabelecer com precisão o nome mais adequado de forma a representar a designação do trabalho. É apropriada a consulta à C.B.O. - Classificação Brasileira de Ocupações - de modo a verificar-se não somente o melhor título, mas também o código do cargo e o seu conteúdo

ocupacional.

#### 4.3.2.3 Titulação dos Cargos

A colocação adequada dos títulos nos cargos deve estar em sintonia com as atividades contidas no conteúdo ocupacional de cada um, representando uma designação do trabalho. Nesta etapa, levou-se em conta os títulos dados aos cargos ao final da análise e racionalizações efetuadas. Estes foram resultado de análises e sugestões do analista, dos funcionários ou dos responsáveis pela empresa, possuindo o devido conhecimento para propor alternativas de denominação aos cargos. As regras abaixo foram levadas em consideração, a fim de manter critérios para atribuir-se nomes aos cargos que mais se adequam de modo a representar a designação do trabalho.

- Consultar à C.B.O. - Classificação Brasileira de Ocupações;
- Dar títulos universais, facilmente identificáveis pela sua leitura;
- Cancelar denominações pouco descritivas como coordenadores, assistentes, supervisores, chefes de serviços, etc, que não possuam como complemento a designação da área de atuação;
- Adotar títulos que melhor descrevam as tarefas executadas, procurando mantê-los curtos e objetivos;
- Evitar intitular cargos diferentes com nomes de significado muito parecidos;
- Evitar exagero com denominações pomposas;
- Quando os requisitos de um grupo de cargos variarem, usar classificações I, II, III ou A, B, C, etc... (cuidar legislação);
- Procurar adotar termos que, acrescidos de sufixos próprios, melhor definam o tipo de cargo. Exemplo: Analista, Controlador, Inspetor, etc...;
- Usar o termo Ajudante, quando o empregado e/ou funcionário ajuda a uma pessoa. Exemplo: Ajudante de Mecânico; e
- Usar o termo Auxiliar, quando o empregado auxilia, de

um modo geral, atividades de uma operação em uma área.  
Exemplo: Auxiliar de Produção.

Especificamente quanto à Classificação Brasileira de Ocupações - C.B.O. -, esta possui cargos codificados, denominados e descritos dentro das normas usuais para descrição das atividades (conteúdo ocupacional) de cargos com a maioria dos títulos conhecidos no Brasil. Sua consulta foi adotada de forma a buscar dados universais sobre os cargos, ou ampliando a descrição das atividades dos cargos específicos da empresa, de modo a obter-se melhor aproveitamento e uniformidade de procedimentos quanto à utilização de códigos e descrição de atividades de cargos contidos na C.B.O., estabelecendo um padrão para a empresa. Note-se que esta não possui a especificação dos cargos, nem tampouco todos os cargos que serviram como referência para este estudo.

No caso do presente estudo, além das especificações realizadas, para os cargos de referência, também elaborou-se a maioria das descrições de cargos por não constarem na C.B.O. os cargos típicos do setor calçadista. Com os cargos devidamente identificados e descritos, o que estava faltando eram as suas especificações. Estas constituem-se nos fatores e subfatores mínimos de provimento de cada cargo.

#### 4.3.2.4 Especificação dos Cargos

Este item é importante para o processo de avaliação de cargos, principalmente quando se está empregando o método de avaliação de cargos por pontos ("point rating"), uma vez que os fatores de especificação (partes componentes) dos cargos servirão para a estruturação do manual de avaliação de cargos o qual servirá de critério para serem avaliados todos os cargos da organização. No Anexo 7, apresenta-se o formulário-modelo de especificação de cargos empregado no estudo com fatores previamente indicados. Deve-se esclarecer que estes fatores foram utilizados para a empresa em estudo, podendo variar de empresa para empresa, conforme estiver configurado o desenho dos cargos.

Os fatores de especificação podem estar classificados em cinco classes de forma genérica: 1) responsabilidades; 2) requisitos físicos; 3) requisitos mentais; 4) habilidades requeridas; e 5) condições de trabalho. A partir destas classes de fatores de especificações genéricas podem ser identificados os fatores específicos de cada cargo, reconhecendo-se nestes, subfatores de forma a melhor estabelecer os requisitos de provimento de cada cargo.

Embora intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, a

descrição de cargos e a especificação de cargos são perfeitamente distintas entre si. Para CHIAVENATO (1981), enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a especificação pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo, para seu desempenho adequado, isto é, as especificações (ou requisitos de provimento) de cada cargo que serão a base para o processo de avaliação de cargos. As especificações dos cargos de referência empregados na construção do método, encontram-se no Anexo 2.

Foi através da análise, descrição e especificação de cargos que se obteve os dados que serviram de base para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos e, posteriormente, estes poderão servir para o estabelecimento de critérios e tipos de remuneração. Logo, pode-se dizer que todo o sistema de remuneração, que pretenda ser justo e equilibrado, deve considerar cinco etapas: a) análise de cargos; b) descrição de cargos; c) especificação de cargos, d) avaliação de cargos; e e) classificação de cargos. Em outras palavras, esse conjunto de procedimentos, que pode ser denominado de estruturação de cargos, é a base para a definição de um sistema de remuneração justo e equilibrado internamente.

A seguir, será tratado o sistema de avaliação de cargos empregado especificamente para o presente estudo.

#### 4.3.3 Sistema de Avaliação de Cargos por Pontos

O método de avaliação de cargos por pontos (ou método de avaliação de cargos por fatores e pontos) é o mais aperfeiçoado e o mais utilizado por empresas que pretendam se valer de um sistema de avaliação de cargos, equitativo e justo. Emprega fatores de avaliação, cada um dividido em vários subfatores, que podem ter gradações iguais ou diferentes em certas condições, sendo que a cada grau corresponde um número respectivo de pontos. A soma dos pontos determinará o valor relativo de cada cargo.

No presente estudo foi adotado o método de Avaliação de Cargos Por Pontos ("Point Rating"), por considerar-se este método o mais apropriado para o estabelecimento das diferenças entre os cargos tanto de horistas e mensalistas, como de "chão de fábrica" e de escritório. Essa metodologia escolhida também possibilita a construção de estruturas salariais a partir de cálculos estatísticos e matemáticos (equação da reta, parábola ou exponencial, média geométrica e aritmética) de modo sistemático, uma vez que o produto da avaliação de cargos é a quantidade de pontos que cada cargo terá ao final do processo de avaliação, facilitando o emprego de cálculos uma vez que por definição é um método quantitativo.

Para implementar a avaliação de cargos, através deste método, elaborou-se um manual de avaliação,

selecionando-se e descrevendo-se todos os fatores e identificando os seus respectivos subfatores, em linguagem clara, o qual servirá para avaliar todos os cargos da organização.

O desenvolvimento de um plano de avaliação de cargos "por pontos" em si, segue as seguintes etapas: 1) formação do Comitê de avaliação; 2) escolha dos cargos de referência e preparação da sua ficha de especificação; 3) seleção e definição dos fatores através de um quadro analítico; 4) identificação de subfatores para cada fator; 5) preparação do manual de avaliação de cargos; 6) elaboração de grade de ponderação dos fatores de avaliação; 7) construção da tabela de pontos; e 8) avaliação dos cargos.

#### 4.3.3.1 Formação do Comitê de Avaliação de Cargos

Para o presente estudo, o comitê foi composto por um representante da área da produção; um da área de apoio à produção; dois da área de recursos humanos e mais o analista (nós atuamos nesta posição), configurando o objetivo técnico e político apresentado anteriormente.

#### 4.3.3.2 Escolha dos Cargos de Referência e Preparação da Ficha de Especificação

Os cargos de referência (ou cargos-chave) são aqueles que se identificam com a missão da empresa; aqueles

cargos que estão alinhados com a atividade fim da empresa; ou que são representativos e de população numerosa. Os critérios empregados para a escolha dos cargos de referência foram: a) ser representativos e de população numerosa; b) ter características que abrangem as diversas áreas de atividade da empresa; c) perceber salários que estejam distribuídos sem concentrações excessivas, ao longo da estrutura em vigor; d) ter conteúdo bem caracterizado e estável; e) perceber salários justos e razoáveis com o padrão da empresa e, se possível, do mercado; e f) possuir requisitos que, no seu conjunto, cubram todas as hipóteses contidas nos fatores de avaliação previstas.

Não há necessidade de se trabalhar com a totalidade dos cargos da empresa para a construção dos instrumentos e critérios de avaliação. Uma amostra representativa dos cargos é suficiente, sendo estes afins com as atividades preponderantes da organização. Pode-se trabalhar com 25 (vinte e cinco) a 40 (quarenta) cargos, segundo ZIMPECK (1990) ou com 15 (quinze) a 20 (vinte) cargos, segundo LENHAM (1955), ou de um percentual de 20% dos cargos (que neste caso seriam 16 cargos), segundo ARMSTRONG (1993). No presente estudo optou-se por trabalhar com 24 (vinte e quatro) cargos de referência que estão descritos e especificados no Anexo 2.

#### 4.3.3.3 Seleção e Definição dos Fatores Através de um Quadro Analítico



A construção de um quadro analítico dos fatores contidos nos cargos de referência, permite visualizar o conjunto de fatores de forma global. Este procedimento é mais de ordem prática e racional, facilitando a etapa de escolha dos fatores e subfatores não havendo a necessidade de ser verificada cada uma das descrições para verificação dos fatores de especificação. Para o caso em estudo foi, construído um quadro que apresenta-se de forma esquemática no anexo 8. Deixou-se de apresentar o quadro global por entender que os fatores de especificação já estão no Anexo 2, sendo o quadro analítico mais uma forma racional de trabalho, como já foi dito anteriormente.

Há uma controvérsia muito grande sobre a quantidade ideal de fatores a serem empregados no manual de avaliação de cargos. ARMSTRONG (1993) sugere o uso de, no mínimo, três e, no máximo, doze fatores, LENHAM (1955) sugere o emprego de um intervalo entre seis e quinze fatores. Para o presente estudo empregou-se onze (11) fatores no manual de avaliação.

Um critério de seleção dos fatores, que irão compor o Manual de Avaliação de Cargos, é a incidência dos fatores cargo a cargo. Os fatores que possuírem o maior grau de incidência, poderão ser os mais indicados para compor o manual, pois estes representarão melhor a estrutura de julgamento dos cargos de referência que estão em sintonia com a missão da empresa.

Os 11 (onze) fatores de avaliação dos cargos, escolhidos para o presente estudo foram os seguintes:

- Requisitos mentais
  - Instrução
  - Experiência
  - Iniciativa
  - Complexidade
- Requisitos físicos
  - Fadiga física
  - Fadiga mental
  - Esforço visual
- Responsabilidades
  - Por erros
  - Por contatos
  - Por supervisão exercida
- Condições de trabalho
  - Condições de trabalho

#### 4.3.3.4 Identificação de Subfatores para cada Fator

Uma vez definidos os fatores que compõem o manual, passa-se a definir subfatores para cada fator. Para os efeitos do presente estudo, empregou-se um mínimo de 4 (quatro) e um máximo de 8 (oito) subfatores para cada fator, os quais foram dispostos em ordem crescente de importância em cada fator no manual de avaliação.

Os subfatores devem ser perfeitamente identificados, descritos e estar em sintonia com os cargos da empresa. Estes, ainda, devem conter a medida de intensidade (qualitativa ou quantitativa) e a natureza (descrição) em que se apresentam.

Identificados os fatores e seus respectivos subfatores, o manual de avaliação de cargos passa a

constituir-se num critério uniforme a ser empregado no julgamento e estabelecimento do valor relativo de cada cargo (para verificação dos subfatores, verificar anexo 10 - manual de avaliação).

#### 4.3.3.5 Preparação do Manual de Avaliação de Cargos

Com os fatores e subfatores selecionados, identificados e ordenados, descreveu-se em linguagem clara e objetiva o que representa cada fator, como também foram observadas a quantidade de fatores escolhidos e a quantidade de subfatores para cada fator. O manual de avaliação de cargos preparado, para o presente estudo, é apresentado no Anexo 10.

Após a construção do manual de avaliação, há condições para a elaboração da grade de ponderação dos fatores, a qual indicará a importância, em termos percentuais, de cada fator.

#### 4.3.3.6 Elaboração da Grade de Ponderação dos Fatores de Avaliação

Os subfatores de cada fator do manual de avaliação de cargos servem como elementos de ponderação para a determinação dos percentuais de cada fator. Por exemplo, os cargos podem requerer o fator instrução, mas nem todos terão o mesmo grau ou subfator. Uns podem somente exigir

saber ler e escrever, outros 1º grau completo ou 2º grau incompleto e assim por diante. Desta forma e estando os subfatores dispostos em ordem crescente, estes servirão como elementos de ponderação.

A grade de ponderação dos fatores consiste em atribuir-se a cada um dos fatores o seu peso relativo (percentual) tomando-se, para isto, os cargos de referência como elementos de comparação entre os fatores previamente selecionados e o manual de avaliação elaborado. Para obter-se o percentual de importância de cada fator efetua-se o somatório dos escores de cada fator. Estes escores são definidos a partir dos subfatores de cada fator contidos nos cargos de referência contra os fatores e subfatores do manual de avaliação. Os números dos subfatores de cada fator servem como ponderação. Após o somatório dos escores de cada fator calcula-se, através de "regra de três", os percentuais de importância de cada um em relação aos demais.

A seguir é apresentado como foi realizada a ponderação de cada fator a partir dos 24 (vinte e quatro) cargos de referência para o estudo em pauta da empresa Czarina S.A. e do manual de avaliação de cargos elaborado.

Figura 5: Grade de Ponderação dos Fatores de Avaliação

Cargos/Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	To- tais
Operador Auxiliar	2	2	1	1	5	1	3	2	1	1	3	22
Faxineiro	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	2	15
Cortador	3	4	2	3	4	2	3	3	1	1	3	29
Costureira	2	4	2	3	2	2	3	3	1	1	3	26
Preparadeira	3	4	2	3	2	2	3	3	1	1	3	27
Viradeira	2	5	3	3	2	2	3	3	1	1	3	28
Chanfradeira	1	4	2	3	2	2	3	3	1	1	3	25
Rachador	2	5	1	3	3	2	3	3	1	1	3	27
Operador Manual	2	3	1	1	3	1	3	2	1	1	3	21
Op. de Máquinas	2	4	1	1	3	1	3	2	1	1	3	22
Revisor	2	5	3	3	2	3	3	4	2	1	2	30
Mont. de Calçados	2	4	2	3	3	2	3	3	1	1	3	27
Asperador	2	4	2	3	3	2	3	3	1	1	3	27
Aux. Almoxarifado	3	4	3	3	4	4	3	4	2	1	2	33
Aux. Programação	3	2	3	3	1	4	3	5	2	1	1	28
Aux. de Vendas	5	2	2	3	1	4	3	1	2	1	1	25
Calculista Custos	5	3	4	4	1	4	3	5	2	1	1	33
Cronoanalista	5	5	4	4	1	4	2	5	3	1	1	35
Assist. Financeiro	7	4	3	4	1	5	3	1	3	2	1	34
Modelista Técnico	3	7	4	5	2	5	3	5	3	4	2	43
Progr. Produção	5	3	4	5	1	4	3	6	4	1	1	37
Ch. Setor Acab.	5	5	4	5	1	5	4	6	5	4	3	47
Enc. de Cobrança	6	4	3	4	1	5	2	1	5	4	1	36
Supervisor PCP	5	5	4	5	1	6	2	3	5	6	1	43
Total escores	78	93	61	76	53	73	68	77	50	39	52	720

Os cálculos dos percentuais são obtidos através do resultado do somatório das colunas dos fatores da grade de ponderação. Através do resultado da grade de ponderação pode-se determinar os pesos de cada fator. A metodologia empregada deve levar em conta, em primeiro lugar, o somatório dos subfatores considerados a partir da verificação do subfator específico do fator de avaliação. Para se obter o percentual de cada fator, na grade de ponderação dos fatores, deve-se considerar o somatório

total dos subfatores como sendo igual a 100% e, para obter-se o percentual de cada fator, deve ser realizada operação de regra de três simples, como no exemplo a seguir: definição do percentual para o fator Instrução (no 1) na grade de ponderação de fatores apresentada anteriormente:

Percentual para o fator Instrução

720	.....	100 %	
78	.....	x	==> x = 10,83%

Sendo assim, o fator instrução tem uma ponderação de 10,83% e, desta forma, deve ser repetida a sistemática de cálculo para determinar todos os percentuais de cada fator considerado no método. Os demais percentuais de cada um dos fatores são apresentados a seguir:

Figura 6: Cálculo dos Percentuais dos Fatores

Número de Ordem	Fatores	Cálculo	Perc.
1	Instrução	78 : 720 x 100	10,83%
2	Experiência	93 : 720 x 100	12,92%
3	Iniciativa	61 : 720 x 100	8,47%
4	Complexidade	76 : 720 x 100	10,56%
5	Fadiga Física	53 : 720 x 100	7,36%
6	Fadiga Mental	73 : 720 x 100	10,14%
7	Esforço Visual	68 : 720 x 100	9,44%
8	Resp. por Mat. Prima e Produto ou Erros	77 : 720 x 100	10,69%
9	Resp. por Contatos	50 : 720 x 100	6,94%
10	Resp. por Sup. Exercida	39 : 720 x 100	5,42%
11	Condições de Trabalho	52 : 720 x 100	7,23%

Após a definição dos percentuais de importância de cada fator, através da grade de ponderação dos fatores, há condições para a construção da tabela de pontos.

#### 4.3.3.7 Construção da Tabela de Pontos

Com a definição dos percentuais (pesos) dos fatores, a tabela de pontos pode ser elaborada. O passo inicial para a estruturação da tabela de pontos é a determinação de pontos mínimos e máximos. Estes determinarão a quantidade de pontos máximos e mínimos de cada fator e também o valor relativo de cada cargo através dos pontos de cada subfator.

Pode-se utilizar quaisquer valores como máximos. Quanto ao número de pontos mínimos deve ser escolhido um número diferente de zero. No caso da empresa Czarina S.A., empregou-se 500 pontos como máximos e 50 como mínimos. Neste caso, definiu-se que os pontos mínimos serão 10% dos pontos máximos, ou um intervalo de 90%.

Uma vez definidos os pontos máximos e mínimos da tabela, determina-se os pontos máximos e mínimos de cada fator, a partir da sua ponderação. Para esta operação recorreu-se aos percentuais de importância de cada fator estabelecidos na grade de ponderação dos fatores de avaliação e multiplicou-se estes percentuais pela quantidade de pontos máximos definidos para a tabela (500). Apurados os pontos máximos de cada fator, os pontos mínimos

representam 10% destes, conforme definido anteriormente.

Os pontos podem ser distribuídos pelos subfatores através de progressão geométrica ou aritmética, cujas razões podem ser encontradas através das seguintes fórmulas:

Figura 7: Fórmula de Cálculo da Progressão Geométrica

Progressão Geométrica

$$q = \sqrt[n-1]{\frac{A_n}{A_i}}$$

q = razão  
An = pontos máximos do fator  
Ai = pontos mínimos do fator  
n = número de subfatores do fator

Figura 8: Fórmula de Cálculo da Progressão Aritmética

Progressão Aritmética

$$r = \frac{A_n - A_1}{n - 1}$$

r = razão  
An = pontos máximos do fator  
A1 = pontos mínimos do fator  
n = número de subfatores do fator

O cálculo relativo à progressão de pontos em cada fator deve ser realizado um a um, considerando-se o número de cada subfator por fator como "n" nas fórmulas



apresentadas acima. Para o caso da empresa Czarina S.A. optou-se pela progressão geométrica, por ser mais representativa da realidade salarial de mercado e da empresa atualmente, onde muitos ganham pouco e poucos ganham muito.

Figura 9: Exemplo de Cálculo da Razão para o Fator Instrução com Oito (8) Subfatores, Usando-se a Progressão Geométrica

$$q = \frac{8 - 1}{\sqrt[7]{\frac{78,50}{7,85}}}$$

$$q = \sqrt[7]{10}$$

$$q = 1,389495494$$

A partir do cálculo da razão da progressão geométrica ( $q = 1,389495494$ ), foi construída a tabela de pontos para o fator instrução com oito subfatores e quantidade de pontos igual a 54,15 ( $500 \times 10,83\%$ ), multiplicando-se o subfator um, igual a 5,415 (10% dos pontos máximos do fator instrução), pela razão calculada, resultando na tabela de pontos apresentada a seguir. Cabe esclarecer que os demais fatores lançados na tabela, devem ser retirados do manual de avaliação de cargos com a quantidade de subfatores respectivos e percentuais de cada fator, transportados da grade de ponderação de fatores, anteriormente apresentada.

Efetuando os cálculos a partir desses elementos de multiplicação, para o fator instrução, obtém-se os pontos na tabela. Para os demais cálculos, emprega-se a mesma sistemática, obtendo-se os demais pontos de cada um dos subfatores para a construção da tabela de pontos.

Figura 10: Tabela de Pontos

Fatores/ /Subfator	Subfatores								Total de pontos	%
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1 Instrução	5	8	10	15	20	28	39	54	54,15	10,83
2 Experiência	6	9	14	20	30	44	65		64,60	12,92
3 Iniciativa	4	8	13	24	42				42,35	8,47
4 Complexidade	5	8	13	21	33	53			52,80	10,56
5 Fadiga Física	4	6	9	15	23	37			36,80	7,36
6 Fadiga Mental	5	8	13	20	32	51			50,70	10,14
7 Esforço Visual	5	10	22	47					47,20	9,44
8 Resp. p/ Mat. Prima ou Erros	5	8	13	21	34	53			53,45	10,69
9 Resp. p/ Cont.	3	6	11	20	35				34,70	6,94
10 Resp. p/ Sup. Exercida	3	4	6	9	13	18	27		27,10	5,42
11 Cond. Trabalho	4	6	9	14	23	36			36,15	7,23
Balizadores ==>	50								500,00	100,0

Obs.: Os pontos de alguns subfatores da tabela de pontos anterior, foram arredondados para evitar pontuação decimal. Como estes arredondamentos incluirão ou excluirão no máximo 1% da ponderação, não será afetado o resultado final.

Elaborados os sete passos anteriores, há plenas condições para proceder a avaliação dos cargos.

#### 4.3.3.8 Avaliação dos Cargos

Elaborada a tabela de ponderação e construção da tabela de pontos, pode-se preparar a avaliação dos cargos. Para esta etapa, utiliza-se as descrições dos cargos, seus fatores de especificação e o manual de avaliação. Submete-se cada cargo ao manual de avaliação, observado a cada fator qual o subfator de avaliação que se aplica. Após, verifica-se o número de pontos correspondente ao subfator determinado para o cargo na tabela de pontos. Realizando esta operação para todos os cargos contra todos os fatores e subfatores contidos no manual de avaliação de cargos e verificando a quantidade de pontos na tabela respectiva, chega-se ao valor relativo de cada cargo a partir dos pontos.

Estes dados são indicados em uma ficha de avaliação individual (ou coletiva) de cargo, conforme é indicado a seguir, possuindo campos com os fatores e subfatores, sendo que para cada fator e subfator há uma quantidade de pontos indicada na tabela de pontos construída para este fim. O somatório dos pontos indicará o valor relativo de cada cargo.

Figura 11: Ficha de Avaliação de Cargos Individual

Cargo: Modelista de Calçados

Ordem	Fatores	Subfator	Pontos
1	Instrução	3	10
2	Experiência	7	65
3	Iniciativa	4	24
4	Complexidade	5	33
5	Fadiga Física	2	6
6	Fadiga Mental	5	32
7	Esforço Visual	3	22
8	Resp. p/ Mat. e Prod. ou erros	5	34
9	Resp. por Contatos	3	11
10	Resp. por Supervisão Exercida	4	9
11	Condições de Trabalho	2	6
Total dos pontos para o cargo =====>			252

De posse das avaliações dos cargos, com a sua respectiva quantidade de pontos, é possível determinar a importância entre os cargos através de ordenamento crescente ou decrescente e, desta forma, ter a hierarquização dos cargos preliminarmente definida. As avaliações dos demais cargos de referência estão no Anexo 9 (Tabela de Pontos por Cargo), apresentado de forma coletiva.

#### 4.3.4 Estruturação dos Cargos a partir da Avaliação Efetuada

##### 4.3.4.1 Tabulação dos Resultados da Avaliação

Após avaliar cada um dos cargos da empresa, elaborou-se a tabela de resultados com base no ordenamento

dos cargos, de modo crescente ou decrescente a partir dos pontos. No presente estudo adotou-se a classificação em ordem decrescente, evidenciando-se a hierarquização dos cargos. A tabela a seguir apresentada é o resultado da avaliação dos 24 (vinte e quatro) cargos de referência selecionados e empregados para a empresa objeto do presente estudo: a Czarina S.A.

Figura 12: Tabulação dos Resultados da Avaliação

Número de Ordem	Cargos	Total de pontos
1	Chefe do Setor de Acabamento	296
2	Modelista Técnico de Calçados	252
3	Supervisor de PCP	242
4	Programador de Produção	217
5	Encarregado de Cobrança	192
6	Cronoanalista	181
7	Assistente Financeiro	175
8	Calculista de Custos	172
9	Auxiliar de Almoxarifado	149
10	Revisor	141
11	Auxiliar de Programação	138
12	Viradeira	128
13	Cortador	124
14	Rachador	122
15	Montador de Calçados	116
16	Asperador	116
17	Preparadeira	115
18	Auxiliar de Vendas	114
19	Costureira	113
20	Chanfradeira	110
21	Operador Auxiliar	99
22	Operador de Máquinas	96
23	Operador Manual	90
24	Faxineiro(a)	62

#### 4.3.4.2 Classificação dos Cargos

De acordo com os resultados da avaliação, os

cargos foram classificados visando reunir aqueles que têm valor relativo semelhante em classes de cargos. Os cargos agrupados em classes facilitam a Administração de Recursos Humanos, especialmente a Administração Salarial, estudo de promoções, etc. Para a

"estrutura das carreiras, os cargos devem ser distribuídos de tal modo que o maior número deles seja reservado à classe inicial e o menor à classe final, assegurando-se, assim, uma boa área de aprendizagem e treinamento para os poucos postos finais que serão atingidos, mediante seleção progressiva em que se conjuguem os fatores tempo e merecimento. Cada carreira toma, assim, o efeito de uma pirâmide, na qual se ingressa pela base" (LOPES, 1987, p. 51).

A classificação de cargos, em geral, é fixada arbitrariamente. Para o propósito de estabelecer salários, é costume dividir as séries em graus ou grupos de cargos, com limites máximo e mínimo, para os quais são atribuídos classes ou níveis salariais. Na análise final, alguma distinção arbitrária pode ser feita entre cargos adjacentes e outros cargos estreitamente relacionados. Para todos os efeitos, dentro de cada grau passa a não existir nenhuma diferença significativa entre os cargos nele contidos.

Quando as avaliações de cargos são realizadas pelo método de pontuação, como foi a escolha para o presente estudo, obtendo-se certo número de pontos para cada cargo, os mesmos serão classificados segundo o número de pontos

respectivos, como, por exemplo, pode ser estabelecido um intervalo de pontos para cada grau, determinando os cargos da tabulação dos resultados em cada grau definido.

Grau 1 - cargos com 50 a 100 pontos;  
Grau 2 - cargos com 101 a 140 pontos;  
Grau 3 - cargos com 141 a 180 pontos;  
Grau 4 - cargos com 181 a 220 pontos;  
Grau 5 - cargos com 221 a 260 pontos;  
Grau 6 - cargos com 261 a 300 pontos;  
Grau 7 - cargos com 301 a 340 pontos;  
Grau 8 - cargos com 341 a 380 pontos;  
Grau 9 - cargos com 381 a 420 pontos;  
Grau 10 - cargos com 421 a 460 pontos; e  
Grau 11 - cargos com 461 a 500 pontos.

O número de graus de cargos variará conforme a organização de acordo com a escala de pontos utilizada e a variedade de cargos. Os tipos de codificação mais encontradas são: 10, 20, 30, 40, etc. Desta forma é facilitado o controle informatizado da Administração Salarial da empresa. Há outras classificações de cargos conhecidas, tais como: a) Classificação por área de serviço; b) Classificação por cargos de carreira; c) Classificação de cargos por grupo ocupacional; e d) Classificação de cargos por categoria.

Realizada a estruturação dos cargos (análise, descrição, especificação, avaliação e classificação) pode ser iniciado os procedimentos para a estruturação salarial. Cabe esclarecer que o processo de Avaliação de Cargos não determina a remuneração nas organizações. Ele estabelece o valor relativo e posição relativa dos cargos dentro da estrutura organizacional. Portanto, serve de base à

definição de remuneração equilibrada e justa. Já a remuneração propriamente dita é definida a partir de fatores internos e externos tais como: política salarial governamental, da empresa, da categoria econômica prevalecente, da categoria profissional e das práticas salariais de mercado, além da capacidade financeira e econômica da empresa e da filosofia empregada pelos seus dirigentes.

#### 4.4 NOTA FINAL

As bases para a definição do salário direto foram tratadas neste capítulo, constituindo-se numa forma sistemática de uso da metodologia de avaliação de cargos por pontos como forma de definir a remuneração de modo equilibrado e justo numa empresa do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos.

Os procedimentos de avaliação de cargos no setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos são pouco difundido. Por isso, as descrições de cargos deste estudo foram totalmente elaboradas a partir de pesquisa de campo, bem como definido o perfil (ou fatores de especificação) de cada cargo, sem o que não seria exequível a aplicação da metodologia da avaliação de cargos por pontos, que leva em consideração os cargos e suas partes componentes, não somente para a avaliação dos mesmos, como também para a construção das etapas do sistema.



O estudo demonstra que é possível a aplicação prática do processo de avaliação de cargos no setor calçadista, sendo que a adoção, por outras empresas, carecerá de adaptações às peculiaridades de cada organização.

Ficou evidenciado que o processo de avaliação de cargos por pontos é um instrumento de gestão que consagra os princípios de equilíbrio e eqüidade, dotando a administração salarial de meios para aferir o valor relativo de cada cargo, mais isentos de protecionismos e subjetivismos tão comuns aos procedimentos de avaliação.

Os procedimentos de remuneração passam a ter um parâmetro analítico, a partir do uso de métodos de avaliação de cargos quantitativos (como foi o caso do sistema de pontuação empregado no presente estudo), para a definição de estruturas salariais básicas.

## 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A QUESTÃO DA REMUNERAÇÃO E O USO DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

Este estudo procurou efetuar a revisão da literatura a respeito dos métodos de avaliação de cargos e buscar, através de um cenário, a aplicação as etapas do sistema de avaliação de cargos por pontos. A empresa Czarina S.A., indústria de calçados, bolsas e cintos femininos, foi a empresa que melhor se adequava às necessidades para a implantação dos procedimentos necessários à avaliação de cargos para o presente estudo.

Para melhor compreensão das etapas do presente trabalho, sistematizou-se a apresentação dos resultados do seguinte modo:

### 5.1 RESUMO DO ESTUDO REALIZADO

No capítulo introdutório tratou-se da problemática, justificativa e objetivos da dissertação. No primeiro item da introdução (a problemática), foi tratada a situação-problema a ser equacionada no presente estudo, onde evidenciou-se algumas questões sobre os recursos humanos no setor calçadista, focalizando o problema da

proposta de uso de procedimentos de avaliação de cargos, particularizando o estudo numa indústria do setor referido. No segundo item, justificou-se o enfoque do estudo da avaliação de cargos, pela razão de as empresas do setor não possuírem tradição no equacionamento da questão da remuneração a partir do uso de métodos de avaliação de cargos; no terceiro item, apresentou-se os objetivos do trabalho, os quais passa-se a considerar a seguir.

#### 5.1.1 Avaliação Quanto aos Objetivos Previstos

O objetivo geral previsto era de "propor um sistema de Avaliação de Cargos com vistas ao estabelecimento de sistemas de remuneração numa indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos". Atingiu-se este objetivo a partir da análise dos métodos conhecidos e das características da empresa, para então propor uma forma de ser empregada a metodologia de avaliação de cargos, trabalhada a partir de dados reais, podendo, com algumas adaptações, ser generalizada para as demais organizações do setor.

Cinco (5) objetivos específicos foram previstos para este trabalho, os quais serão considerados isoladamente, a seguir:

- 1) Revisar a literatura sobre os métodos de avaliação de cargos que dão base para a construção de estruturas salariais;

Procurou-se, de um lado, através de pesquisa bibliográfica, evidenciar a relação entre a avaliação de cargos e a definição dos sistemas de remuneração. Analisou-se cinco técnicas de avaliação e as suas relações com as recompensas. Pôde-se comprovar que esta relação é pertinente e que os procedimentos de avaliação de cargos (a estruturação de cargos) também servem para o auxílio em outros subsistemas de recursos humanos, como já foi abordado na sessão introdutória deste trabalho.

Através da análise de dados sobre os procedimentos de remuneração, sem base nos processos de avaliação de cargos, pode-se constatar que, se fossem empregados os sistemas de avaliação, conforme sugeriu-se ao longo deste trabalho, algumas imprecisões seriam evitadas, como: o desequilíbrio relativo das estruturas salariais internas, pagando salário absolutos diferentes, porém, em termos relativos não guardando as diferenças entre um cargo e outro, podendo não existir ou minimizar os focos de conflitos decorrentes. Deste modo, as práticas de remuneração seriam melhor equacionadas, dando contornos justos e equilibrados a este procedimento.

2) Caracterizar o tipo de sistema de remuneração existente na empresa pesquisada.

O sistema em uso na empresa selecionada pode ser considerado frágil quanto aos princípios de equidade e

equilíbrio interno, pois é definido a partir da prática e da experiência, levando em consideração apenas as variáveis: política salarial governamental, política salarial da categoria econômica prevalente, capacidade financeira e econômica da empresa e práticas de remuneração do mercado. A empresa adota uma tabela salarial básica para todo o quadro de pessoal, enfatizando a prática de salário direto e algumas formas de remuneração indireta (benefícios sociais), tais como: refeitório no local de trabalho, assistência médico-ambulatorial na empresa, convênio com creche, seguro saúde com cobertura hospitalar, caixa de auxílio financeiro e adiantamento farmácia.

Como foi afirmado no decorrer do presente estudo, um sistema de remuneração equilibrado depende de outras variáveis internas como a definição sistemática e analítica do conteúdo ocupacional dos cargos e dos seus requisitos qualificativos. Nestes últimos é que se pode avaliar os cargos em suas partes componentes, definindo-se o valor relativo dos cargos de modo justo e equilibrado.

3) Investigar se a empresa pesquisada possui sistemas de incentivo que remunerem o desempenho e a contribuição dos empregados.

Com relação a este objetivo, não foram encontradas evidências de práticas de incentivos, com exceção às concedidas ao setor de corte, onde há aos empregados que melhor aproveitam o corte da peça de couro. Este incentivo

não é suficiente para motivar a totalidade dos trabalhadores, visto que somente é empregado em um setor, não sendo expandido para os demais setores da empresa.

4) Descrever o desenho dos cargos da empresa pesquisada, estabelecendo um perfil básico para os cargos de referência.

Com este objetivo atendeu-se, particularmente, as necessidades da empresa estudada, como também representou uma contribuição ao setor calçadista local que, em geral, pode-se observar, não dispõe, igualmente, identificados os seus cargos (conteúdo ocupacional e requisitos qualificativos). A implementação da metodologia de avaliação de cargos por pontos, alicerçou-se nas descrições e especificações dos cargos, condição "sine qua non" para a elaboração pretendida. Esta etapa representou um cuidadoso e detalhado trabalho de campo, com coleta de dados, e compilação das descrições e especificações dos cargos de referência que fazem parte do presente estudo. Os problemas específicos sobre este tema são abordados em item especial enfocados mais adiante, neste capítulo.

5) Aplicar o processo de Avaliação de Cargos por Pontos para a empresa pesquisada, a partir de dados reais.

No quarto capítulo da presente dissertação, abordou-se, detalhadamente, a adaptação da metodologia do sistema de pontuação a partir dos dados reais da empresa objeto de estudo. Esta etapa do trabalho demandou tempo

igualmente, uma vez que a empresa não possuía uma tradição a respeito dos procedimentos de avaliação de cargos, como suporte à definição de sistemas de remuneração. A partir do desenvolvimento deste trabalho, verificar-se que houve contribuição, significativa, para a formação de um clima favorável na empresa com relação aos procedimentos de avaliação de cargos, não somente para a definição de estruturas salariais equilibradas e justas, mas também para o uso em outros subsistemas de recursos humanos, como já abordou-se anteriormente. Da mesma forma, o estudo, acertou os elementos da organização para que voltassem suas atenções para esta importante ferramenta.

A revisão da literatura concentrou-se em três temas, desenvolvidos em dois capítulos. No capítulo um (1), foram tecidas considerações sobre a evolução do setor coureiro/calçadista no Rio Grande do Sul. Estas considerações serviram para ilustrar este trabalho, com dados importantes, em dois aspectos: a) tradicionalismo: as indústrias ditas tradicionais (como é o caso do setor coureiro/calçadista), refletem seus valores igualmente tradicionais quanto a procedimentos administrativos. Com os relatos realizados neste capítulo fica evidente que, apesar de o início do pensamento administrativo existir há muito tempo no mundo e mais recentemente no Brasil, especialmente no setor alvo deste estudo, ainda são encontradas práticas de gestão pré-taylorianas, em certos aspectos produtivos e administrativos; b) práticas de recursos humanos

ultrapassadas: ficou evidenciado que os procedimentos ligados à área de recursos humanos, em especial aos relacionados com as práticas salariais nas indústrias do setor, não são tão desenvolvidas quanto as de indústrias do setor dinâmico.

No capítulo dois (2), desenvolveu-se o referencial que trata sobre as teorias administrativas e a remuneração. Após a revisão da literatura sobre as teorias administrativas e sobre os sistemas de remuneração, focalizou-se a atenção no embasamento sobre a proposição de estruturas salariais a partir de processos de avaliação de cargos assistemáticos/sistemáticos e métodos não quantitativos/quantitativos. Finalizou-se o capítulo com uma abordagem sobre alguns planos de remuneração, incluindo a questão da participação nos lucros (ou resultados da empresa), apesar de estes últimos tópicos não serem objetivos específicos do presente estudo.

Procurou-se fundamentar os conteúdos que foram desenvolvidos no decorrer do estudo, nas Teorias Administrativas, em especial na Administração Científica ligada, particularmente, à questão das tarefas, a emergência das práticas racionais de remuneração e nos aspectos de motivação, satisfação, expectativa dos indivíduos e recompensas no trabalho.

Procurou-se também abordar a questão da administração salarial, especialmente no que tange aos



planos de remuneração, de modo a enriquecer o estudo sobre o tema, como também estabelecer uma visão ampliada sobre a questão.

No capítulo três (3), esclareceu-se o papel da avaliação de cargos como base para sistemas de remuneração. Foi analisada a técnica de avaliação de cargos em si, seus métodos e características, mostrando os cargos e suas funções, responsabilidades e requisitos, como sendo uma parte importante nos procedimentos de avaliação.

Foi dada ênfase aos métodos não quantitativos (escalonamento e graus pré-determinados) e quantitativos (por pontos; comparação por fatores; método Hay de avaliação de cargos). Em cada método foram expostas sua composição e características, com especial ênfase ao método de pontuação, enfocando-se, neste capítulo, o sistema de forma descritiva, já que no quarto (4) capítulo (aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista) é apresentada, de forma exemplificativa, a metodologia de avaliação de cargos por pontos, quanto ao seu conteúdo.

No capítulo quarto (4), relatou-se a aplicação da avaliação de cargos numa empresa do setor calçadista. Procurou-se mostrar as etapas básicas do plano de avaliação de cargos a partir do método de pontuação, como meio básico para a definição do salário absoluto e relativo de forma analítica. A partir dos pontos atribuídos a cada um dos cargos, pôde-se estruturar os mesmos, de forma sistemática,

através de sua avaliação analítica (em suas partes componentes).

Foi possível a aplicação prática do processo de avaliação de cargos na empresa selecionada, com todas as suas etapas. O método escolhido para a avaliação dos cargos foi o de pontuação, por ser um sistema que permite maior flexibilidade, podendo ser adotado tanto para cargos de escritório quanto nos de produção.

Neste capítulo, o cenário real para a definição prática e determinação do valor relativo dos cargos a partir de um método quantitativo, foi uma forma de unir a teoria à prática, evidenciando-se diversas dificuldades na implantação deste procedimento de trabalho para a área de recursos humanos, não somente devido aos objetivos diretos a que a técnica se propõe, mas também pelo suporte que oferece a outros subsistemas da área, vide comentário no objetivo específico número um, apresentado anteriormente neste capítulo.

Constatou-se que os procedimentos de avaliação de cargos no setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos são pouco difundidos, tanto que as descrições de cargos deste estudo foram totalmente elaboradas a partir de levantamento específico e da definição do perfil de cada cargo. Sem estes pré-requisitos não teria sido exequível a aplicação da metodologia do sistema de pontuação, que leva em consideração os cargos e suas partes componentes, não

somente para a avaliação dos mesmos, como também para a construção das etapas e fases que compõem o conteúdo metodológico do sistema.

## 5.2 RESTRIÇÕES NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Dentre as dificuldades encontradas para a realização do estudo citam-se, as seguintes:

- 1) Inexistência de sistema de descrição e especificação de cargos na empresa selecionada.

A metodologia do sistema de pontuação pressupõe a existência de descrições de cargos e, principalmente, das especificações destes. Na empresa objeto de estudo, não havia as descrições do conteúdo ocupacional, nem as identificações dos perfis (especificação) para ocupação dos cargos. Foi necessário realizar vinte e duas (22) visitas à empresa para a realização desta atividade, pois é o ponto de partida dos procedimentos de avaliação e, principalmente, para serem elaboradas as etapas do sistema de pontuação. Inicialmente, foi realizado o censo dos cargos, sua frequência e lotação (Ver Anexo 3, sobre a identificação da estrutura organizacional e Anexo 1, de forma a proceder um diagnóstico da situação). Após houve a seleção dos cargos de referência (vinte e quatro), para, então, proceder à coleta de dados sobre o conteúdo ocupacional e requisitos de provimento de cada cargo

indicado;

2) Ausência de procedimentos de avaliação de cargos na empresa selecionada.

A questão tratada anteriormente não teria tantos problemas, se houvesse no setor coureiro/calçadista a prática de uso dos procedimentos de avaliação de cargos e de emprego de descrições de cargos, onde não foram encontradas evidências de sua plena utilização;

3) Falta das descrições de cargos na Classificação Brasileira de Ocupações (C.B.O.), bem como de suas respectivas especificações.

Poucos cargos do setor calçadista constam na classificação brasileira de ocupações e em nenhum há os requisitos qualificativos. Os itens um (1) e dois (2), acima mencionados, poderiam ser amenizados se houvesse na C.B.O. - Classificação Brasileira de Ocupações - a descrição de um número maior de cargos do setor calçadista. Há no "Grande Grupo", sob o código oito (8) ("Trabalhadores da Fabricação de Calçados e Artefatos de Couro"), "Grupo de Base" sob o código 8-02 ("Trabalhadores de Calçados"), as descrições dos cargos de Modelista de calçados (código 8-02.15), Cortador de calçados, à máquina (código 8-02.20), Montador de calçados, parte superior (código 8-02.30), Cortador de solas (código 8-02.35), Preparador de solas (código 8-02.40), Armador de calçados (código 8-02.45), Costurador de calçados, à máquina (código 8-02.50), e

Acabador de calçados (código 8-02.55). Portanto, há somente estes oito cargos listados na Classificação Brasileira de Ocupações. Estes serviram de base para a descrição de alguns cargos citados no anexo 2. Constatou-se que faltavam, também, as especificações (requisitos de provimento) que não constam em nenhum dos cargos na obra acima citada, necessitando ser realizada para cada um dos cargos de referência selecionados.

Neste ponto, contribuiu-se para que a empresa ficasse com um documento de gestão para a área de recursos humanos, podendo lançar mão das especificações dos cargos para traçar planos e metas para a área e de resto para toda a empresa. Este material encontra-se no Anexo 2.

#### 4) A metodologia da pesquisa.

A própria metodologia escolhida (Pesquisa-Ação) pressupõe uma transformação passo a passo da ação necessária para implantação das etapas do trabalho. Este procedimento exige um tempo maior de dedicação do pesquisador e da empresa envolvida, para que os efeitos da ação desencadeada sejam percebidos. Esta foi uma dificuldade percebida na medida em que houve a necessidade de inserção na empresa, atuando-se diretamente em todas as etapas do trabalho. Além disso, como se trata de um estudo de caso, não houve a intenção de elaborar um comparativo dos subsistemas de recursos humanos da Czarina, empresa pesquisada, com outras empresas do setor calçadista, o que

pode ser encarado como um limite do estudo realizado.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA "AVALIAÇÃO DE CARGOS"

Através do presente estudo, constatou-se que os programas de avaliação de cargos não são científicos e que é um erro considerá-los como tal. São procedimentos sistemáticos ou assistemáticos para determinar a ordem de importância de uma série de cargos.

Quanto aos métodos de avaliação de cargos conhecidos, não existem razões em particular para se afirmar definitivamente que um procedimento é superior a outro. Não existem evidências que demonstrem que um sistema de pontuação é superior ao sistema de comparação por fatores ou vice-versa. O mesmo se pode dizer quanto ao método "Hay" de avaliação de cargos. Frequentemente, apresentam-se diferentes alternativas de solução para um problema particular; a falta de um acordo sobre qual é o melhor método não invalida as alternativas, nem tampouco significa que uma das escolhas é superior à outra. A situação, em particular, é que vai determinar a escolha, como é o caso, por exemplo, da utilização de um dos sistemas não quantitativos, quando se classifica um número reduzido de cargos de configuração relativamente simples. Neste caso, evita-se o desperdício de tempo, esforço e custos financeiros, requeridos pelos sistemas quantitativos, mais detalhados e complexos.

O objetivo da avaliação de cargos é servir de base para o desenvolvimento de uma estrutura racional de remuneração, levando em consideração salários de mercado, capacidade da organização em remunerar e outros fatores diretamente relacionados com a política de salários governamental e da empresa, mantendo suficiente flexibilidade, de modo que permita responder às mudanças na situação predominante. Deste modo, a avaliação de cargos pode auxiliar as empresas a resolver seus problemas de racionalização do sistema de administração salarial e contribuir para o uso mais efetivo da mão-de-obra, assim aumentando a eficiência organizacional.

Nosso País é caracterizado por uma instável situação econômica, social e política, fatores que devem ser considerados ao ser desenvolvida a tecnologia de avaliação de cargos. Além disso, cada empresa tem suas características próprias. A imitação de modelos não pode trazer resultados organizacionais eficazes sem a observação das peculiaridades de cada organização, região ou setor econômico em particular. É importante, portanto, ter presente o que decidir e se a decisão faz parte de um plano estratégico da organização no contexto em que atua.

A estratégia formula os grandes direcionamentos e seus objetivos globais; a política de recursos humanos expressa os objetivos, os procedimentos específicos e necessários para a motivação e satisfação dos empregados.

Esta orientação evidencia o caráter norteador do planejamento: é preciso saber onde se está e onde se quer chegar, isto é, conhecer o estado atual da organização e ter claro qual é o patamar a ser atingido.

A adoção de uma sistemática de Administração de Cargos e Salários, voltada não só para a solução dos problemas de estrutura interna existentes, mas também orientada para suporte aos demais subsistemas de Recursos Humanos, alinhada ao planejamento estratégico da organização, levando em consideração os fatores do ambiente interno e externo (contexto), deve auxiliar a empresa a atingir o nível de desenvolvimento pretendido.

A partir da obtenção dos dados, os responsáveis pelas suas orientações estratégicas, definirão os tipos de procedimentos a serem implantados a fim de atenderem as necessidades de remuneração dos empregados, dentre os quais: remuneração por cargo (valor atribuído a partir dos fatores de especificação do cargo), remuneração por indivíduo, por desempenho, produtividade, contribuição (individual ou em grupo), curva de maturidade e, mais recentemente no Brasil, a participação nos lucros (ou resultados) da empresa. Todas estas são formas de buscar a integração entre empregado e empregador, visando otimizar resultados empresariais.

Salienta-se que, depois que a avaliação de cargos for introduzida, a opção por um sistema definido e o tipo



de composto de remuneração adotado, os administradores precisam acompanhar as mudanças conseqüentes. É necessário atualizar os procedimentos de análise, descrição, especificação, avaliação e classificação de cargos toda a vez que houver algum evento significativo que altere a estruturação dos cargos na empresa, ou mesmo de eventos significativos externos (normas governamentais regulamentadoras da matéria, por exemplo) que podem afetar a relação de equilíbrio interno conquistado. Portanto, atualizar os planos regularmente, de forma a manter o atendimento às aspirações circunstanciais é uma meta a ser perseguida. Para tanto, é necessário que a empresa seja flexível e que mantenha sua estrutura de cargos e salários em constante atualização, em virtude do rápido processo de transformação das demandas.

A flexibilidade pode permitir que a empresa minimize os riscos de perda de mão-de-obra qualificada, assim como de sua melhor utilização, o que a habilita a atrair e reter os melhores profissionais e fixar posição de destaque no mercado. A tendência para um clima organizacional favorável reverterá na satisfação dos empregados e na sua retribuição do trabalho em maior nível de qualidade.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A década de 90 deve presenciar uma mudança radical

na forma como as empresas remuneram seus empregados. O valor do salário fixo na composição da remuneração deverá ir na direção da parcela variável, isto é, o profissional também assumirá riscos no desempenho da organização em troca da possibilidade de ser melhor remunerado. Os itens que afetam a remuneração deverão continuar sendo a hierarquia e o "status" e, o desempenho e a contribuição, sendo os primeiros os determinantes do valor dos cargos; os outros, os que determinam o valor do indivíduo. Contudo, a parcela de maior significância no composto da remuneração deverá deslocar-se da hierarquia e "status" para o desempenho e a contribuição.

A Administração Salarial, através do cargo, é o meio de atingir estas formas de recompensas - salário direto pago pelo valor do cargo, participação nos resultados da empresa, prêmios, bônus, incentivos diversos, entre outras formas de remunerar - através das técnicas de aferição do valor relativo dos cargos que em última análise, passa a ser o ponto de partida para a definição da remuneração. O cargo e sua descrição convencional podem ser vistos como instrumentos rígidos, limitante, de pouca utilidade e contrário a uma tendência de flexibilidade e polivalência das tarefas e atribuições. Porém, seus requisitos de provimento ou, como modernamente se fala, seu perfil, são a base para uma série de procedimentos e usos na gestão de pessoal e administração de recursos humanos dentro de organizações: para avaliação de cargos, pesquisa

salarial, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, plano de carreira, avaliação de desempenho, conduta e potencial, auto-orientação profissional, diagnóstico organizacional, entre outras utilizações. Estes instrumentos servem para a aplicação e desenvolvimento de planejamento estratégico aplicados aos recursos mais nobres das organizações: os "recursos humanos".

A Administração Salarial deve preconizar o equilíbrio, a equidade, a dignidade e a adequação dos procedimentos de remuneração na empresa de modo a evitar conflitos quanto a comparações e manter um elevado nível de satisfação e motivação dos indivíduos. Uma série de fatores concorrem e afetam estas diretrizes. São fatores internos e externos que interagem nas práticas de remuneração: política salarial governamental e da empresa, política salarial da categoria econômica e profissional, práticas salariais de mercado, entre outros. Portanto, essa função administrativa deve ser encarada como contextual, isto é, dependente de uma série de fatores ambientais e conjunturais, podendo ser expressa em duas palavras: Administração Contingente.

O ponto-chave é o processo de avaliação de cargos, porque através dele obtêm-se critérios para a definição do valor relativo dos mesmos. Por Avaliação de Cargos deve-se entender a operação completa que determina o valor de um

cargo individual em uma organização em relação a outros cargos da mesma. Começa com uma análise do trabalho para obter descrições, incluindo a relação das especificações por meio de algum sistema desenhado para determinar o valor relativo dos cargos ou grupo de cargos. Também a avaliação destas qualidades serve para estabelecer os salários máximo e mínimo para cada grupo de trabalho, com base no seu valor relativo. A operação termina com a revisão final do sistema de remuneração resultante.

Finalmente, tem-se a destacar que a Administração de Cargos e Salários, num sistema de remuneração, não sobreviverá na dimensão social e econômica da organização se criar problemas de comparação. Portanto, os sistemas de remuneração precisam ser claramente colocados dentro da estrutura salarial da organização. Para que sejam atingidos os intentos de motivação, satisfação, equilíbrio, equidade, qualidade e produtividade é fundamental que haja uma efetiva Administração de Cargos e Salários, acompanhada da gestão de recompensas, produtividade e lucro almejados pelos empregados e empregadores.

## FONTES CONSULTADAS

- ALMEIDA, Pedro Fernando Cunha de. A Economia Gaúcha e os Anos 80; uma trajetória regional no contexto da crise brasileira. Porto Alegre, FEE, 1990.
- ARGYRIS, Chis. Management and Organizational Development: The path from XA. to VB. New York, McGraw-Hill, 1971. In: CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1981.
- ARMSTRONG, Michael. Managing Reward Systems. Open University Press, Buckingham-Philadelphia, 1993.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos; uma introdução. São Paulo, Atlas, 1980.
- BALDERSTON, C. C. Wage Setting Based on Job Analysis and Evaluation. Industrial Camseors, Inc., Industrial Relations Monograph, New York, p. 9, 1940. In: LENHAM, E. Job Evaluation. New York, MacGraw-Hill, 1955.
- BECKER, Fernando et al. Apresentação de Trabalhos Escolares. 11. ed., Porto Alegre, Multilivro, 1990.
- BENGE, E. J.; BURK, S. L. H.; HAY, E. N. Manual of Job Evaluation. Harper and Brothers, New York, p. 14, 1941. In: LENHAM, E. Job Evaluation. New York, MacGraw-Hill, 1955.
- BOTIJA, Perez. Salários; - regime legal - tarifas mínimas. Madrid, Instituto de Estudos Políticos, 1944. In: LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. 9. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1987.
- BRASIL. Constituição, 1988. Constituição; República Federativa do Brasil. Brasília, Senado Federal/Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Emprego e Salário. Classificação Brasileira de Ocupações. Brasília, SINE, 1982.
- BREDEMEIER FILHO, F. W. Viabilidade e Conveniência de um Sistema de Incentivos Salariais na Indústria de Calçados. In: Tecnicouro. Novo Hamburgo, v.4, n.4, p. 11-14, jul./ago. 1982.

- BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT. Job Evaluation. London, Management Publications, 1970. In: CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1981.
- CÂMARA SETORIAL DO MERCOSUL. De Olho. Porto Alegre, Zero Hora, Caderno de Economia, p.02, 12 abr. 1992.
- CARNEIRO, Ennor de Almeida. Avaliação de Funções; teoria e prática. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1970.
- CARNEIRO, Ligia de Azambuja Gomes. Trabalhando o Couro; do serigote ao calçado made in Brazil. Porto Alegre, L&PM:CIERGS, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2.ed. São Paulo, Atlas, v. 1-3, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. São Paulo, Atlas, v. 1-5, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 2 ed. comp., São Paulo, Atlas, 1992.
- DAVIS, L. E. The Design of Jobs. Industrial Relations, 6(1): 21, 1986, citado por FLEURY, A.C.C. Produtividade e Organização do Trabalho na Indústria. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, FGV, 20(3):28, jul./set. 1980, in: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. Processo e Relações do Trabalho. 2. ed., São Paulo, Atlas, 1987.
- DIAS, Sérgio Luiz. Recursos Humanos; a verdadeira vantagem competitiva. In: Tecnicouro. Novo Hamburgo, v.14, n.5, p. 38, jul./1992.
- DOBB, Maurice. Os Salários. São Paulo, Cultrix, 1966.
- FLIPPO, Edwin Bly. Princípios de Administração de Pessoal. 2.ed., São Paulo, Atlas, v. 1-2, 1980.
- FOURASTLE, Jean. A Produtividade. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1955.
- FRANKENFELD, Norman. Produtividade. Rio de Janeiro, CNI, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1990.
- GELLER, Lawewnce. Calçados do BR Perdem para a China nos EUA. Porto Alegre, JC Vale, p. 1, 15 abr. 1992.
- HAMPTON, David R. Administração Contemporânea; teoria, prática e casos. 2.ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1983.

- HERZBERG, Frederick; MAUSNER B.; SNYDERMAN B. The Motivation Work. Nova Iorque, 1959. In: HAMPTON, David R. Administração Contemporânea; teoria, prática e casos. 2.ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- HUMPHREY, John. Fazendo o Milagre; controle capitalista e luta operária na indústria automobilística. Petrópolis, Vozes, 1982.
- HUMPHREY, John. Paper apresentado junto ao seminário intitulado: Padrões Tecnológicos de Gestão. São Paulo, FEA/USP, Ago./ 1989.
- IDERGS/SEBRAE/FIERGS. Cadastro Industrial. Porto Alegre, IDERGS/ SEBRAE/ FIERGS, mar. 1992.
- INDUSTRIAL JOB EVALUATION SYSTEMS. U.S. Employment Service. Occupational Analysis Branch, Outubro, 1947. In: LENHAM, Elizabeth. Job Evaluation. New York, McGraw-Hill, 1955.
- KANTER, Rosabeth Moss. When Giants Learn to Dance. New York, Simon and Schuster Inc., 1990.
- KELDAY, G. J. Job Analysis; - ocupational rating. National Personnel Association, Nova York, p. 13, 02 nov. 1922. In: LENHAM, E. Job Evaluation. New York, MacGraw-Hill, 1955.
- KRAUSZ, Rosa R. O Poder nas Organizações. São Paulo, Nobel, 1988.
- LAWLER III, Edward E. Pay and Organizational Effectiveness. New York, McGraw-Hill Book Co., 1971. In: HAMPTON, David R. Administração Contemporânea; teoria, prática e casos. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- LENHAM, Elizabeth. Job Evaluation. New York, McGraw-Hill, 1955.
- LOBOS, Julio. Qualidade! Através das Pessoas. São Paulo, J.Lobos, 1991.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. 9.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1987.
- LYTLE, C. W. Job Evaluation Methods. The Ronald Press Company, New York, 1954. p.127. In: LENHAM, E. Job Evaluation. New York, MacGraw-Hill, 1955.
- MARIENSE, Luiz Carlos. Administração; uma abordagem introdutória. Porto Alegre, Sulina, 1989.
- MARTINS, Márcia. Indústria Acerta o Passo com a Qualidade. Porto Alegre, Zero Hora, Caderno de Economia, p.03, 05 abr. 1992.
- MASLOW, A. H. Motivation and Personality. Nova York, Harper,

1954. In: MURRELL, Humel. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.
- MAYNARD, H. B. Manual de Engenharia de Produção; administração salarial. São Paulo, Edgard Blücher Ltda, 1970.
- MENEZES, Xavier de. Elementos de Técnica de Avaliação de Cargos. DASP. Rio de Janeiro, Serviço de Documentação, 1958. In: LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. 9. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1987.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria Geral da Administração; uma introdução. 6.ed. São Paulo, Pioneira, 1977.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das Organizações; evolução e crítica. São Paulo, Pioneira, 1986.
- MURRELL, Hywel. Motivação no Trabalho. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. O Salário. São Paulo, LTr, 1968.
- PATTON, J. A., LITTLEFIELD C. L., e SELF, S. A. Job Evaluation. Text and Cases (Homewood, Richard D. Irwin, 1964). In: CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1981.
- PEREIRA, Luis Fernando Santos. Administração de Cargos Técnicos; uma proposta através de curva de maturidade para a Iochpe-Maxxion S.A., Trabalho de conclusão para o curso de Administração de Empresas, Porto Alegre, FAPCCA, Jul. 1993.
- PESAVENTO, Sandra Jatahy. História da Indústria Sul-Riograndense. Guaíba, RIOCELL, 1985.
- PETRY, Ivan. Crise Atinge a Indústria Calçadista. Porto Alegre, Correio do Povo, p.10-11, 16 jan. 1994.
- PICCININI, V. L'Industrie de la Chaussure Brésilienne face aux Mutations Internationales; strategies et politique du personnel des entreprises de la region de "Vale dos Sinos". Thèse de Doctorat, IREP, Université de Sciences Sociales de Grenoble II, 1990.
- PICCININI, V. Novas Formas de Organização do Trabalho em Indústrias do Setor Tradicional. mimeo, Porto Alegre, PPGA, UFRGS, 1991a.
- PINHEIRO, Paulo S. Política e Trabalho no Brasil. 2.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.
- PONTES, B. R. Administração de Cargos e Salários. 2.ed. São Paulo, 1988.
- PORTER, L. W. and LAWLER, E. E. Managerial Attitudes and



- Performance. Homewood, IL, Irwin-Dorsey, 1968. In: ARMSTRONG, Michael. Managing Reward Systems. Open University Press, Buckingham-Philadelphia, 1993.
- REIS, Nélío. Problemas Sociológicos do Trabalho. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1964. In: Lopes, Tomás de Vilanova Monteiro, Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. 9.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1987.
- RESENDE, Enio. Cargos, Salários e Carreira; novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo, Summus, 1991.
- RESENDE, Enio. Organização dos Cargos e Formas Salariais Precisam ser Repensadas pelas Empresas. In: Tendências do Trabalho - Labor Trends, p. 7-10, Fev.92.
- RUAS, Roberto. Efeitos da Modernização sobre o Processo de Trabalho; condições objetivas de controle na indústria de calçados. Porto Alegre, FEE, 1985.
- RUAS, R; PICCININI V; SELEME A. Tecnologia e Competitividade; análise e perspectiva da indústria calçadista do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, PPGA, UFRGS, 1992.
- SERSON, José. Curso Prático de Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Ltr, 1985.
- SERSON, José. Curso Básico de Administração do Pessoal. 9.ed. rev. e atual., São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1990.
- SCHENKEL, Décio Luiz. Azaléia Distribui Lucros desde 1983. In: Lançamentos Máquinas e Componentes, n.36, p. 53 jan./fev./91.
- SCHMITZ, Hubert. Small Shoemakers and Fordist Giants; tale of a super cluster. IDS - Institute of Development Studies at the University of Sussese, England, Discussion paper DP 331, sptember, 1993.
- SILVA, Roque Aparecido da. Modernização Tecnológica, Relações de Trabalho e Práticas de Resistências. São Paulo, Iglu, 1991.
- SIMON, Herbert A. Comportamento Administrativo; estudo dos processos decisórios nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- SMITH, Ian G. Incentive Schemes; people and profits. 2. ed. Kingston, 1991.
- SQUINATTI, Andréia Eloisa. Análise do Processo de Remuneração; um estudo exploratório em indústrias calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. Taquara, Trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas, FACCAT, 1993.
- STÜRMER, Bernadete. O incentivo Salarial sob o Ponto de Vista

- Humano-Psicológico. In: Técnicouro. Novo Hamburgo, n.4, v.4, 15-16, jul./ago. 1982.
- TEITELBAUM, Silvio. Breves Considerações e Reconsiderações sobre o Desempenho da Teoria Organizacional. In: Análise. Porto Alegre, PUC/RS, v.1, n.4, p. 401-414, 1990.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. 3.ed. São Paulo, Cortez Autores Associados, 1986.
- VITELES, M. S. A Psychologist Looks at Job Evaluation. Personnel Journal, n.17, fev./1941. p.165-176. In: LENHAM, E. Job Evaluation. New York, MacGraw-Hill, 1955.
- VOLK, Horst. Indústria Enfrenta o Desafio do NAFTA. Porto Alegre, Zero Hora, Caderno de Economia, p.8, 21 nov. 1993.
- VROOM, Victor. Work and Motivation. New York, John Wiley ; Sons, 1964. In: ARMSTRONG, Michael. Managing Reward Systems. Open University Press, Buckingham-Philadelphia, 1993.
- WERTHER, William B. ; DAVIS, Keith. Administração de Pessoal e de Recursos Humanos. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de Salários; sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7. ed., São Paulo, Atlas, 1990.

**Anexo 1**

**1 Estrutura Organizacional da Czarina S.A.**

**Estrutura Funcional**

06/Maio/1993.

Corbetta S.A.

CZARINA S.A.

CURTUME S&O PAULO

CZARINA S.A.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

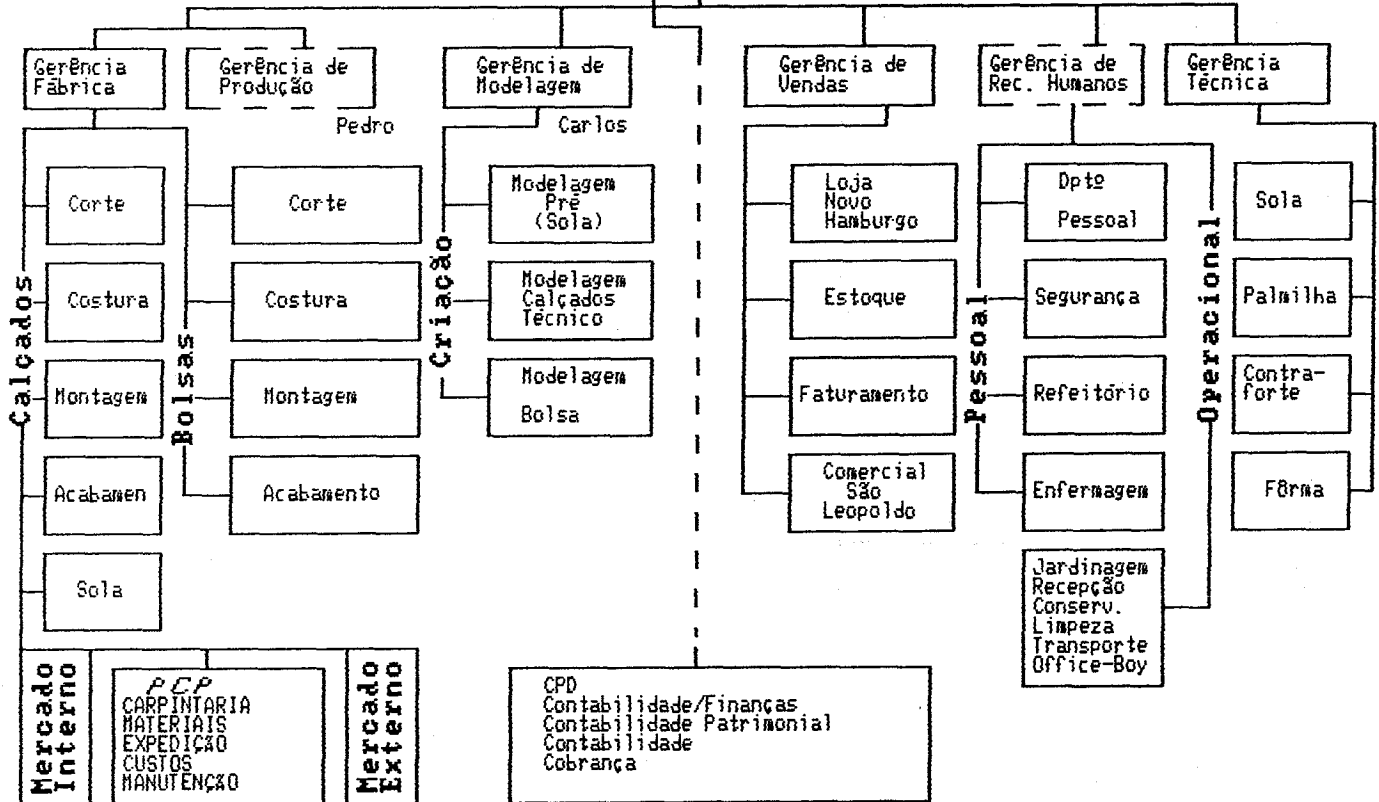
ACIONISTAS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

DIRETORIA

Italo, J. Alberto, Antonio

Assessoria  
Marketing/Exportação



Elaborado por Jorge A. Elias

## **Anexo 2**

### **2 Descrição e Especificação dos Cargos de Referência**

\* Contém 24 cargos

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Operador Auxiliar _____
Cargo atual: Operador Auxiliar _____
Lotação: Bolsas _____
Unidade: Produção _____
Local de trabalho: Fábricas 1, 2, e 3 _____
Frequência: 3 _____ C.B.O.: 8.02.90 _____

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Prepara materiais, coloca alça, ferragens, ilhós e botões de pressão; retoca e limpa peças de couro e metal, opera máquina para cortar modelo de fivela ou papelão duro, efetua carimbação e encaxotamento e realiza pequenas manutenções de forma a manter as condições de operacionalidade da máquina.
--

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Coloca alça e ferragens, utilizando alicates de abrir e de fechar, para finalizar a produção de bolsas;
3.2 Prepara materiais, cortando correntes nas medidas requeridas, para serem preparadas e colocadas nas bolsas;
3.3 Coloca ilhós e botões de pressão, empregando máquina de pressão a ar ou manual, para dotar de detalhes finais as bolsas;
3.4 Realiza atividades de retoque e limpeza das peças, usando lixa, verniz, lustro e outros produtos, para dar brilho, colar e dar acabamento às peças das bolsas;
3.5 Manipula máquina de cortar modelos de fivela, colocando a peça sobre a mesa, para marcar e cortar com a finalidade de preparar e furar as peças;
3.6 Efetua limpeza da pistola de pintura, deixando-a de molho na água, para retirar o excesso de material e manter o equipamento em condições de funcionamento;

Cont.

- 3.7 Executa carimbamento e encaxotamento, a partir da referência, cor e materiais, regulando comandos do carimbo, para a identificação do produto na caixa;
- 3.8 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.9 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	28.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Operador (a) Auxiliar \_\_\_\_\_  
 Lotação: Bolsas \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1, 2, e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 3 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 3 a 6 meses.  
 Fora da empresa: de 3 a 6 meses.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas simples, mas exige cuidados, atenção e prática no manejo do alicate de abrir e fechar.

Iniciativa:  
 Tarefas diversificadas com controle de seu superior na fase inicial e final do trabalho, com informações gerais. Recebe ordens verbais, realiza tarefas de manutenção e operações rotineiras com muita frequência e analisa problemas variados raramente.

Conhecimentos específicos:  
 Curso técnico do SENAI - modelagem e operações com pantógrafo.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, habilidades manuais e precisão.



### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: Constante de seu superior imediato.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Lixadeira, retífica, alicate, pistola de pintura e gabine.

Por contatos internos e/ou externos:

Exige contato pessoal constante com seu chefe imediato e com seus colegas de trabalho, para receber e transmitir detalhes de trabalho, obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples, exigindo apenas bom relacionamento e algum tato e habilidade.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhum.

Por matéria prima ou produto:

Pode cortar materiais fora das medidas, lixas e/ou cortar as peças em demasia, ocorrendo a perda da matéria prima.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Não requer esforço mental.

Exige esforço visual contínuo no controle e manejo de máquinas e na aplicação do brilho.

Esforço físico:

Exige que o operador(a) trabalhe sentado e em pé de modo contínuo, carregando materiais como fardos, caixas de embalagens com peso médio frequentemente e materiais pesados ocasionalmente.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: Ambiente.

Iluminação: Adequada.

Ruído: Alto índice de ruído devido ao funcionamento das máquinas e o uso de ventiladores para secagem das peças.

Riscos:

Pode, ocasionalmente, e por descuido do operador(a), respingar tinta nos olhos. Ambiente com ruído, poeira e cheiro.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	28.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Faxineira(o)	_____
Cargo atual: Servente	_____
Lotação: Produção e Administração	_____
Unidade: Produção e Administração	_____
Local de trabalho: Fábrica e escritórios	_____
Frequência: 06	C.B.O.: 5.52.20

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Executa trabalho rotineiro de limpeza em geral em escritórios, na fábrica e outros locais, espanando, varrendo, lavando ou encerando, aspirando dependências, móveis, utensílios e instalações, para manter as condições de higiene e conservá-los.
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Remove o pó de móveis, paredes, tetos, portas, janelas e equipamentos, espanando-os, aspirando-os ou limpando-os com vasculhadores, flanelas, equipamento de sucção ou vassouras apropriadas, para conservar-lhes a boa aparência;
3.2 Limpa escadas, pisos, passadeiras e tapetes, varrendo-os, lavando-os ou encerando-os e passando aspirador de pó, para retirar poeira e detritos;
3.3 Limpa utensílios, como cinzeiros e objetos de adorno, utilizando pano ou esponja embebidas em água e sabão ou outro meio adequado, para manter a boa aparência dos locais;
3.4 Arruma banheiros e toaletes, limpando-os com água e sabão, detergentes e desinfetantes e reabastecendo-os de papel sanitário, toalhas e sabonetes, para conservá-los em condições de uso;
3.5 Coleta o lixo dos depósitos, recolhendo-o em latões, para depositá-lo na lixeira ou no incinerador;

Cont.

- 3.6 Pode ajudar na remoção ou arrumação de móveis e utensílios;
- 3.7 Prepara café, chá ou pequenos lanches, valendo-se de coador, produtos e outros materiais necessários, para atender a demanda interna;
- 3.8 Serve café, água, chá ou lanche, levando-os conforme as solicitações, utilizando copos, xícaras, garrafas térmica ou outro material e equipamento adequado, para realizar as atividades a contento;
- 3.9 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.10 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critérios de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias Silvia	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	01.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Faxineira(o) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Administração e Produção \_\_\_\_\_  
 Unidade: Administrativa e Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica e escritórios \_\_\_\_\_  
 Frequência: 06 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 5.52.20 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 Saber ler, escrever e contar.

Experiência:  
 Dentro da empresa: até 2 meses.  
 Fora da empresa: de 6 meses a 1 ano.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas simples, sem complexidade. Exige somente habilidade no manejo do aspirador de pó e no preparo de café, chá e lanches.

Iniciativa:  
 Tarefas rotineiras (variadas), exigindo o controle do trabalho na fase inicial e final do trabalho, recebendo informações gerais.  
 Cumpre ordens verbais e realiza operações rotineiras.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, e habilidades manuais.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: De seu superior imediato de modo ocasional.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Aspirador de pó, rodo, baldes e vassouras.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos frequentes e pessoais com seu chefe imediato e com seus colegas de trabalho, para apenas prestar e obter informações e para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação.

Por informações/dados confidenciais:

Ocasionalmente, pode ter acesso a informações confidenciais por encontrar documentos sobre as mesas ou dentro de latas de lixo ou até mesmo ao entrar em salas e ouvir assuntos de natureza confidencial, cuja divulgação poderia causar alguns problemas à empresa.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Nenhuma.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: Nenhum.

Visual: Algum devido ao cuidado na limpeza e servir líquidos e lanches.

Esforço físico:

Trabalho contínuo andando ou em posição forçada como: agachado, ajoelhado e curvado.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: Ambiente.  
Iluminação: Adequada.  
Ruído: Não há.

Riscos:  
Nenhum em se machucar.  
Está sujeito a fatores ambientais como: poeira, umidade,  
cheiro e intempérie.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovação:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias Silvia	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	01.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Cortador	_____
Cargo atual: Cortador	_____
Lotação: Corte de calçados, bolsas, solas e cintos	_____
Unidade: Produção	_____
Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3	_____
Frequência: 26	C.B.O.: 8.02.25 _____

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Corta material, especialmente couro, empregado na confecção de calçados, seguindo os contornos de moldes e utilizando uma faca apropriada, para obter as diferentes peças da parte superior do calçado.
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Coloca o material sobre a mesa de corte, posicionando-o de maneira adequada para deixá-lo nas condições requeridas pelas operações subseqüentes;
3.2 Escolhe os moldes de peça a ser cortada, baseando-se em instruções recebidas, para atender à produção de calçado de tipo requerido;
3.3 Dispõe os moldes sobre o material, atentando para o máximo proveito do mesmo e evitando as partes deterioradas ou com defeito, para guiar as operações de corte;
3.4 Corta o material, seguindo os contornos dos moldes e utilizando uma faca especial e/ou máquina específica, para obter as diferentes partes do calçado;
3.5 Retira as partes já cortadas, recolhendo-as num recipiente adequado, empilhando o corte com o talão de numeração correspondente, para encaminhá-las aos setores de costura e montagem;
3.6 Anota a produção, através de formulário próprio, para controle da quantidade das peças cortadas;



Cont.

- 3.7 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.8 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas. a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	17.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Cortador \_\_\_\_\_  
 Lotação: Corte de calçados, bolsas, solas e cintos \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 26 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.25 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: 1 ano.  
 Fora da empresa: de 1 a 2 anos.

Complexidade das tarefas:  
 Muita. Exige cuidados quanto ao reconhecimento do tipo de peça e principalmente cuidado no passar a faca na peça antes de verificar em detalhes sua espessura e qualidade, para retirar o número maior de peças, aproveitando bem o corte.

Iniciativa:  
 Média. Com variedade nas tarefas e supervisão de seu superior em todas as fases do seu trabalho com informações em detalhes. Toma pequenas decisões ao cumprir ordens verbais e ao realizar operações rotineiras.

Conhecimentos específicos:  
 Curso técnico do SENAI.  
 Curso sobre a adequada classificação de couro - espessura, ressecamento, "flor solta", etc...

Aptidões ou habilidades:  
 Média. Exige boa memória, assimilação imediata de detalhes variados de cada modelo, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, habilidade manual e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Nenhuma exercida.

Muita supervisão requerida em todas as etapas do trabalho.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Pouca, somente faca especial, charuto e lima.

Por contatos internos e/ou externos:

Pouco, somente contato pessoal e verbal com sua chefia e colegas do mesmo setor para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Muita. Se não "encostar" o modelo corretamente para tirar o corte adequado, pode ocorrer perda de matéria prima, com custos à empresa. Caso não efetuar o corte adequado, a qualidade do produto, nas etapas subsequentes, pode ficar comprometida.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Muito esforço mental, na adequação às peças de cada modelo. Extremo esforço visual de modo contínuo, verificando os detalhes do material a ser cortado - principalmente corte em couro -, tais como: espessura, tonalidade, riscos, etc...

Esforço físico:

Muito esforço físico. Exige do cortador que o trabalho seja executado em pé e se movimentando com regularidade.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: ambiente.

Iluminação: adequada.

Ruído: algum, principalmente no corte com balancim.

Riscos:

Algum. Podendo, por descuido, cortar parte dos dedos com a faca. Seu local de trabalho está sujeito a poeira (pouca).

6 Outros requisitos

7 Observações:

É importante que o cortador receba instruções de colega mais experiente, explicando todos os detalhes da operação que envolve as atividades de corte, bem como que receba explicações de sua chefia com informações detalhadas sobre os cuidados e detalhes característicos do adequado corte.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	17.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Costureira \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Costureira \_\_\_\_\_  
 Lotação: Costura \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 38 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.50 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Opera máquina de costura, acionando-a à mão, ou através de pedal ou motor, colocando carretel, passando linha pelas guias da máquina, ajustando a sua tensão, para realizar a costura do calçado. Aponta a produção e mantém o local de trabalho e equipamento limpo.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Coloca cone de linha especial no suporte da máquina e o carretel de linha na lançadeira, adaptando-os aos dispositivos próprios, a fim de equipar a máquina para costura;

3.2 Passa a linha pelas guias da máquina e pela agulha, valendo-se de recursos perceptos-sensoriais ou outros meios, para possibilitar a costura das peças;

3.3 Ajusta a tensão da linha, atuando sobre os dispositivos da máquina, para evitar o rompimento e o afrouxamento durante a costura;

3.4 Efetua a costura dos calçados, bolsas e cintos ou posicionando as partes e guiando-as por baixo da agulha, realizando trabalhos na "gaspea" e nas tiras traseiras, usando tesoura, máquina, agulha e linha, para obter as costuras das partes dos artefatos de acordo com o modelo;

3.5 Substitui os carretéis vazios e as agulhas estragadas, atuando sobre os comandos específicos, abrindo os parafusos com uma chave de fenda, para manter as condições de funcionamento da máquina;

Cont.

- 3.6 Pode buscar, eventualmente, materiais nas seções de preparo, como tiras, gaspea, fivelas, elásticos e outros materiais, para dar andamento à produção;
- 3.7 Realiza a limpeza na máquina de costura, abrindo-a e passando produtos de limpeza adequados, para a manutenção preventiva da mesma;
- 3.8 Aponta a produção, em planilha própria, para controle e registro no quadro do setor;
- 3.9 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a integridade sua, de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.10 Efetua outras atividades afins, de acordo com a necessidade do serviço ou por solicitação da chefia.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	15.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Costureira \_\_\_\_\_  
 Lotação: Costura \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 38 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.50 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:

1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

---

Experiência:

Dentro da empresa: até 3 meses como Preparadeira  
 Fora da empresa: um ano como Costureira de artefatos de couro

---

Complexidade das tarefas:

Simples, mas torna-se complexa pela inflexibilidade da produção. Exige precisão na costura de alguns modelos de calçado, bolsa e cinto - por exemplo: costura paralela da bota -, como item que denota qualidade ao produto através da correta costura.

---

Iniciativa:

Média, variando em cada modelo, tendo a supervisão em todas as fases do trabalho, recebendo informações gerais com alguma tomada de decisão quanto a problemas variados de manutenção e operações rotineiras.

---

Conhecimentos específicos:

Curso técnico de costura.  
 Preferencialmente cursos do SENAI

/-----\  
Aptidões ou habilidades:

Exige alguma habilidade, já que se faz necessário um certo nível de destreza e manuseio manual das máquinas e/ou instrumentos. Muita precisão na costura, tendo que acompanhar as linhas pré-determinadas do modelo, adaptabilidade aos modelos variados da produção, senso de organização, capacidade de raciocínio e assimilação imediata.

3 Responsabilidades

/-----\  
Por supervisão exercida/requerida:

Nenhuma

-----  
Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Média pelo manuseio de máquinas de costura, chave de fenda e tesoura.

-----  
Por contatos internos e/ou externos:

Pouco, somente contato pessoal e verbal com chefia e colegas do mesmo setor para transmitir detalhes do trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples.

-----  
Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma

-----  
Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma

-----  
Por matéria prima ou produto:

Média, quando a costura sai mal por erro pessoal ou fatores fora do controle da costureira - por exemplo: problemas de manutenção da máquina - havendo a perda total ou parcial da peça e conseqüentemente da matéria prima.

4 Requisitos físicos

/-----\  
Esforço mental/visual:

Muita concentração visual, pois trata-se de tarefa minuciosa, principalmente com relação a visão das peças dos calçados, com algum esforço mental na assimilação de detalhes dos diversos modelos.

-----  
Esforço físico:

Algum esforço físico. Exige que a costureira de artefatos de couro trabalhe sempre sentada.



5 Condições de trabalho

Ambiente:

Bom ambiente de trabalho, com iluminação e temperatura boas, ruído em grau médio e alguma poeira quando por ocasião da limpeza do local de trabalho.

Riscos:

Algum. Pode, ocasionalmente, e por distração do costureira perfurar o dedo com a agulha da máquina.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	15/10/1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Preparadeira \_\_\_\_\_  
Cargo atual: Preparadeira \_\_\_\_\_  
Lotação: Preparo e exportação \_\_\_\_\_  
Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
Local de trabalho: Fábricas 1, 2 e 3 \_\_\_\_\_  
Frequência: 85 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Executa as tarefas referentes à preparação de artefatos em couro, tais como: corte, igualação, abertura de fendas, cola-gem e outras, valendo-se de tesoura, martelo, pincel, "caneta prata", compasso, cravador e outras ferramentas manuais e mecânicas, para possibilitar a costura e montagem das peças.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Organiza o material como tesoura, martelo, pincel, "caneta prata", compasso e cravador, para dar início à operação de preparo das peças dos calçados, cintos e bolsas;

3.2 Recorta no gabarito, colocando fita dupla face de forma a não desmanchar o trançado, após recortar as peças do calçado para encaminhá-lo à costura;

3.3 Cola forro e contra-forte, empregando "cola-cimento" ou outro material adesivo, passando com um pincel, para firmar o forro e/ou o contra-forte para ser costurado;

3.4 Perfura o calçado, utilizando vazador e martelo, de acordo com o modelo;

3.5 Enfia tiras de couro, tecido ou fita mimosa, usando agulha de pressão, para efetuar o enfeite do produto;

3.6 Faz "virado", à mão, para dar acabamento na parte superior do produto e enviá-lo à costura;

Cont.

- 3.7 Anota a produção, através de formulários próprios, para controle do volume de trabalho do grupo e registro no quadro de controle do setor;
- 3.8 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para manter a sua integridade, de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.9 Executa outras atividades correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato;

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	18.out.1992.	18.dez.1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Preparadeira (dor) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Preparo - exportação \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 85 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 3 a 6 meses.  
 Fora da empresa: de 1 a 2 anos.

Complexidade das tarefas:  
 Média. Exige cuidado quanto a qualidade do virado e no trissê de forma a não ficar torta a peça do produto.

Iniciativa:  
 Média, variando em cada modelo, tendo supervisão na fase inicial e final do trabalho, recebendo informações detalhadas com alguma tomada de decisão no cumprimento de ordens verbais, na realização de operações rotineiras e em efetuar pequenas tarefas de manutenção, além de analisar problemas variados simples.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige alguma habilidade com assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais, precisão e responsabilidade.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Supervisão exercida: nenhuma.

Supervisão requerida: Média supervisão requerida nas fases inicial e final do trabalho.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Pouca, somente tesoura, martelo, pincel, compasso, "caneta prata" e cravador.

Por contatos internos e/ou externos:

Pouco, somente contato pessoal e verbal com sua chefia e colegas do mesmo setor para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Alguma, sendo pela matéria prima, quando há desconcentração e falta de controle da(o) preparadeira(or), desperdiçando a peça ou o produto, ocasionando problemas quanto à qualidade do produto.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Exige algum esforço mental, sendo frequente na montagem de peças de modelos variados.

Exige esforço visual contínuo no manejo de gabarito, compasso e fita com precisão para o preparo das peças do calçado.

Esforço físico:

Algum esforço físico. Exige que a(o) preparadeira(or), trabalhando sempre sentada(o).

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Bom ambiente de trabalho, com iluminação adequada e temperatura normal dentro das estações do ano e nível de ruído razoável

Riscos:

Pouco, somente, quando por descuido da(o) operadora(or), podendo dar marteladas nos dedos.

Alguma poeira e cheiro de cola e limpador.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	18.out.1992.	Dezembro/1992.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Viradeira (dor)	_____
Cargo atual: Viradeira (dor)	_____
Lotação: Costura	_____
Unidade: Produção	_____
Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3	_____
Frequência: 05	C.B.O.: 8.02.90

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

<p>O trabalho da viradeira (dor) consiste em virar bordas de partes do calçado, prepara "vivos", costura o rabinho do calçado, fazendo a "mosca", abastece a máquina com cola granulada, realiza pequenas regulagens no injetor e na guia, anota a produção, limpa a máquina e troca a espessura da guia para a realização de etapas da produção do calçado.</p>
--

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

<p>3.1 Vira bordas de partes do calçado, empregando máquina ou eventualmente à mão, para dar acabamento perfeito ao calçado;</p> <p>3.2 Prepara "vivos" vindos do corte já previamente rachados, utilizando máquina, geralmente colocando fita colante internamente, para reforçar e dar acabamento à parte superior do calçado;</p> <p>3.3 Pode realizar trabalhos de costura do "rabinho" do calçado, fazendo a "mosca", empregando máquina de costura, agulha, carretel e linha, para dar acabamento no traseiro do calçado;</p> <p>3.4 Abastece a máquina com cola granulada, colocando-a em recipiente próprio, para realizar a colagem do virado;</p> <p>3.5 Realiza pequenas regulagens no injetor e na guia, movimentando parafusos, de acordo com a espessura do material, para fazer o virado do calçado não deixando rugas no couro;</p>
---

Cont.

- 3.6 Anota no talão da produção o número de referência do funcionário, em formulário próprio, para controle da produção e de quem realizou a tarefa do virado;
- 3.7 Pode buscar, eventualmente, peças na preparação, através de caixas próprias, para dar continuidade à produção;
- 3.8 Limpa a máquina, retirando peças com chave de fenda ou chave allen, gasolina, querosene e pincel, para realizar a manutenção preventiva da máquina;
- 3.9 Troca a espessura da guia, torcendo parafusos com chave de fenda, para executar o virado mais estreito;
- 3.10 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, de seus colegas e do patrimônio da empresa;
- 3.11 Mantém seu local de trabalho organizado e limpo; e
- 3.12 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	16.out.1992	21.dez.1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____



Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Viradeira (dor)	_____
Lotação: Costura	_____
Unidade: Fábricas 1,2 e 3	_____
Local de trabalho: Produção	_____
Frequência: 05	C.B.O.: 8.02.90 _____

## 2 Requisitos mentais

Instrução:
1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.
Experiência:
Dentro da empresa: 1 (um) ano. Fora da empresa: de 2 (dois) a 3 (três) anos.
Complexidade das tarefas:
Exige atenção para a confecção do virado reto, uniforme e com qualidade.
Iniciativa:
Muita iniciativa em tarefas totalmente diversificadas, recebendo supervisão na fase final do trabalho com informações gerais com alguma tomada de decisão quanto a análise de problemas variados e sobre tarefas de manutenção.
Conhecimentos específicos:
Curso técnico do SENAI.
Aptidões ou habilidades:
Muita, porém de natureza simples, tais como: capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, destreza manual e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:  
Nenhuma.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:  
Pela máquina de virar, martelo e tesoura.

Por contatos internos e/ou externos:  
Pouco, somente contato pessoal e verbal com a sua chefia e colegas do mesmo setor, para prestar e obter informações e para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, necessitando bom relacionamento.

Por informações/dados confidenciais:  
Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:  
Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:  
Alguma, caso a preparadeira não conserte o erro por problemas ocasionados devido ao couro estar seco ou ter espessura fina, e, neste caso, a peça poderá seguir danificada.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:  
Muito esforço visual de forma contínua no manejo de peças e de máquinas.  
Esforço mental reduzido, mas de modo contínuo.

Esforço físico:  
Algum, exigindo que o trabalho seja realizado sentado de modo contínuo.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: quente, devido a calor da máquina trabalhar por volta de 130<sup>o</sup>c.

Iluminação: adequada.

Ruído: bastante.

Riscos:

Algum. Pode, ocasionalmente, e por distração da (o) viradeira (dor), queimar o dedo na máquina.

6 Outros requisitos

7 Observações:

É importante que o ocupante do cargo receba instruções de colega mais experiente, explicando a operação, bem como que receba explicações de mecânico quanto a regulagem da máquina e que sua chefia também repasse informações detalhadas sobre as etapas de produção.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias.	Jorge Garcia. Pedro Nunes. Zeneida Santos.	_____
Data:	16.out.1992.	21.dez.1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Chanfradeira (dor) \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Chanfradeira (dor) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Corte e Costura \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 1, 2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 12 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Realiza atividades de regulagem da máquina, substituindo peças, limpando e deixando o equipamento em boas condições de operação para chanfrar peças de couro, verificando sua espessura e diminuindo-as, manejando as peças de couro, guiando-as e retirando-as para serem revisadas e encaminhadas para o preparo.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Regula a máquina, verificando o fio da navalha, o rolinho e outras partes, para checar se não há necessidade de alterações para chanfrar as peças de couro - virado, esquinado - conforme o modelo;
- 3.2 Mede a espessura das peças, através de especímetro, para manter o padrão desejado pela produção;
- 3.3 Passa as peças de couro na máquina de chanfrar, realizando o chanfro conforme o especificado;
- 3.4 Diminui a espessura das peças de couro, empregando processos mecânicos para que, uma vez mais fina, ela possa ser preparada;
- 3.5 Maneja a máquina, movendo botões para regular a espessura especificada;
- 3.6 Alisa a peça de couro, estendendo-a sobre a mesa, para retirar-lhe rugas e pregas;
- 3.7 Guia a peça na máquina conduzindo-a de forma a fazer-lhe passar de lado pela navalha e rôlo da máquina para chanfrá-la na espessura determinada;

Cont.

- 3.8 Retira a peça da máquina uma vez chanfrada, colocando-a na mesa uma sobre a outra, para serem recolhidas em recipiente próprio para encaminhar à revisão;
- 3.9 Realiza trocas de peças, como o esmeril, "pesinho", retirando parafusos, empregando chaves apropriadas, para manter a navalha afiada e chanfrar as peças nas especificações desejadas;
- 3.10 Marca a quantidade de peças trabalhadas, através de formulários próprios, para o controle de quem realizou a operação e do volume da produção;
- 3.11 Mantém limpa a máquina, utilizando pincel e pano para a remoção de poeira e outros materiais nocivos ao bom funcionamento da máquina, para sugar com perfeição a poeira do corte;
- 3.12 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa, e
- 3.13 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	28.out.1992.	Dezembro/1992.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Chanfradeira (or) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Corte e Costura \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 12 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 Saber ler e escrever.

Experiência:  
 Dentro da empresa: 1 (um) ano.  
 Fora da empresa: de 1 (um) a 2 (dois) anos.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas simples, mas exige atenção e cuidado para não estragar o corte.

Iniciativa:  
 Tarefas repetitivas, recebendo ordens verbais com muita frequência para a realização de operações rotineiras e efetua tarefas de manutenção e analisa problemas variados simples com frequência.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum curso em especial.

Aptidões ou habilidades:  
 As atividades do cargo requerem assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, habilidades manuais e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: Constante da supervisão imediata.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de chanfrar, pesinho, guias, rolinhos, esmeril, charuto e esmeril.

Por contatos internos e/ou externos:

Contato pessoal e verbal com seu chefe imediato de forma frequente para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples, exigindo apenas bom relacionamento.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhum acesso a informações confidenciais.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhum.

Por matéria prima ou produto:

Caso colocar a peça na guia de forma errada ou com muita velocidade, pode haver desperdício da matéria prima ou na pior das hipóteses, pode prejudicar a qualidade do produto.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Moderado esforço mental.

Esforço visual contínuo, controlando e manejando máquinas, verificando a largura das tiras para manter o padrão de 7 (sete) linha, valendo-se do instrumento de medida chamado de esmeril.

Esforço físico:

Trabalho exige que o operador esteja continuamente sentado.





Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Rachador(a)	_____
Cargo atual: Rachador	_____
Lotação: Bolsas, calçados e solas	_____
Unidade: Produção	_____
Local de trabalho: Fábrica 1,2 e 3	_____
Frequência: 2	C.B.O.: 7.61.40

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Efetua rebaixamento de peças de calçados e bolsas, classifica as peças segundo sua espessura, limpa, lubrifica e regula a máquina de rachar, recolhe resíduos de raspa e pó e inspeciona as condições da navalha e do esmeril para atender as especificações do produto e manter a máquina em funcionamento.
--

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Aciona a máquina verificando o fio da navalha e o estado do esmeril, para iniciar as operações e dar uniformidade à peça a ser rachada (rebaixada) sem danificá-la;
3.2 Classifica as peças, utilizando especímetro, tato e experiência, analisando sua espessura, para decidir se deve ou não rachar a peça;
3.3 Efetua rebaixamento da peça, manipulando a manivela de controle e acionando painel de controle de velocidade da máquina, para chegar a espessura definida na peça modelo;
3.4 Passa as peças na máquina, utilizando a máquina de rachar, para obter o rebaixamento das peças conforme a espessura do modelo;
3.5 Transporta as peças rachadas, utilizando-se de caixas apropriadas, para o setor de preparação de calçados;

Cont.

- 3.6 Limpa a máquina, utilizando coletor de pó, desmontando-a, empregando pincel, estopa e navalha, para realizar a manutenção preventiva da mesma e deixá-la pronta para o início de operações;
- 3.7 Lubrifica a máquina de rachar, utilizando óleo especial, para não trancar a navalha;
- 3.8 Recolhe resíduos de raspa, retirando a caixa atrás da máquina, levando-a ao lixo, para não trancar a máquina e dar seqüência às operações;
- 3.9 Retira o coletor de pó, abrindo o elástico, pegando o saco e escovando a máquina, para a perfeita sucção dos resíduos da operação de rachar;
- 3.10 Retira os resíduos do esmeril, abrindo o compartimento com chave apropriada, para manter o fio da navalha afiado;
- 3.11 Inspecciona a navalha, informando a chefia, para providenciar a substituição, caso for necessário;
- 3.12 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções recebidas, para a sua integridade, de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.13 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	21.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Rachador(a) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Bolsas, calçados e solas \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 2 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 7.61.40 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 3 a 6 meses.  
 Fora da empresa: de 1 (um) a 3 (três) anos.

Complexidade das tarefas:  
 Trabalho simples, porém exigindo atenção e cuidados específicos na classificação das peças de couro, na identificação de sua espessura e na regulagem da máquina.

Iniciativa:  
 Tarefas diversificadas, exigindo supervisão em todas as etapas do trabalho, com informações detalhadas fornecidas pelo supervisor. Segue orientação verbal no cumprimento de operações rotineiras. Com frequência realiza tarefas de manutenção e analisa problemas simples e variados com muita frequência.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum curso é necessário para alguém realizar as operações do cargo.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige do ocupante do cargo boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: Constante de seu superior imediato.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de rachar, especímetro, charuto, faca e lima.

Por contatos internos e/ou externos:

Contato pessoal e verbal, sendo frequentes com sua chefia e ocasionais com os seus colegas de setor, para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes do trabalho e obter cooperação e para discutir, definir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e algumas vezes de natureza complexa, necessitando apenas bom relacionamento.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Pode, ocasionalmente, por falta de controle, precaução e concentração, estragar a peça de couro quando rebaixa-a em demasia, provocando pequenos prejuízos à empresa.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Requer esforço mental para analisar e classificar o couro, verificando sua espessura, bem como esforço visual para o desenvolvimento das mesmas atividades, realizando as tarefas de modo contínuo empregando máquina de rachar e especímetro.

Esforço físico:

Trabalho requer que o rachador(a) esteja continuamente em pé.

5 Condições de trabalho

/-----\  
| Ambiente:  
Temperatura e iluminação boa e ruído razoável.
Riscos:
Pode, ocasionalmente, e por descuido do operador, cortar o de-
do com a navalha ou prensá-lo quando passa a peça no rolo.
Ambiente de trabalho com algum ruído e bastante poeira.
-----
-----\

6 Outros requisitos

/-----\  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|-----  
|-----\

7 Observações:

/-----\  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|-----  
|-----\

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	21.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Operador Manual _____
Cargo atual: Operador Manual _____
Lotação: Corte, costura, montagem, acabamento e bolsas _____
Unidade: Produção _____
Local de trabalho: Fábricas 1,2 3 e 5 _____
Freqüência: 83 _____ C.B.O.: 8.02.90 _____

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Efetua retoques, passa cera, limpa, realiza colagens, dá brilho, lixa sola, coloca buchas e varetas, encaixota, marca a produção, e outras atividades correlatas nos e para os calçados.
--

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Efetua retoques nos calçados, utilizando pincel e tinta adequadas, lamparina, faca, cera e outros materiais necessários, para dar acabamento ao calçado;
3.2 Passa cera, empregando pasta com esponja e "ferrinho", conforme o modelo, para dar a tonalidade requerida do calçado;
3.3 Limpa o calçado, retirando o excesso de cola com "limpador, pano, lavagem com sabão em pó, gel, tira manchas ou outro material apropriado, para dar acabamento e qualidade ao calçado;
3.4 Realiza a união das peças dos calçado, passando cola na palmilha, dentro do calçado e noutras partes, levando-os à estufa para secagem;
3.5 Dá brilho, acionando a máquina de escovar ou manualmente, para lustrear o calçado;
3.6 Faz pequenos trabalhos de lixa, utilizando equipamento apropriado - máquina "boneca" -, para deixar a palmilha clara e uniforme;

Cont.

- 3.7 Coloca bucha e vareta no calçado, utilizando papel de seda e vareta plástica ou de madeira, para permanecer o produto armado;
- 3.8 Encaixota os calçados, apanhando os pares e caixas apropriadas, para embalar os calçados;
- 3.9 Marca a produção, através de talões apropriados, para a expedição ter a referência e anotar o volume de produção;
- 3.10 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa;
- 3.11 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	23.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Operador(a) Manual \_\_\_\_\_  
 Lotação: Corte, costura, montagem, acabamento e bolsas \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 3 e 5 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 83 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: até 6 meses.  
 Fora da empresa: de 6 a 12 meses.

Complexidade das tarefas:  
 Trabalho simples e rotineiro, não sendo complexa as tarefas.

Iniciativa:  
 Tarefas repetitivas, com variedade média de acordo com as características de cada modelo, recebendo orientação de seu superior imediato na fase inicial e final do trabalho, com informações detalhadas de modo verbal com pouca autonomia.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum em especial.

Aptidões ou habilidades:  
 Boa memória para reter as informações detalhadas de cada modelo, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, habilidade manual e precisão.



### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: De seu superior imediato na fase inicial e final do trabalho, com informações detalhadas.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Lixadeira - "boneca" - e pincel.

Por contatos internos e/ou externos:

Contato pessoal e verbal com seu chefe imediato e com os colegas do mesmo setor, de forma constante, para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples, exigindo apenas bom relacionamento, tato, e habilidade.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

No acerto da tonalidade adequada, podendo haver conserto, sem desperdício do produto, com prejuízo somente do retrabalho.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Contínuo esforço visual, verificando defeitos para correção e obter a qualidade desejada, empregando pincel, lixa, faca e outros materiais necessários.

Não exige esforço mental.

Esforço físico:

Trabalho andando e em pé de modo contínuo, deslocando materiais leves, tais como: calçados e caixas de calçado de forma freqüente.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: Ambiente.

Iluminação: Adequada.

Ruído: Elevado provocado principalmente por máquinas da produção.

Riscos:

Nenhum risco.

Agentes insalubres, tais como: ruído das máquinas, poeira e cheiro de tintas, além do seu manuseio.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	23.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Operador de Máquinas \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Operador de Máquinas \_\_\_\_\_  
 Lotação: Bolsas, Corte, Costura, Montagem e Acabamento. \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 42 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Inspeciona a máquina, verificando seu estado, troca guia, limpa e opera o equipamento. Apanha e organiza o material de trabalho, podendo operar máquinas diversas na unidade de produção.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Inspeciona a máquina, verificando as condições das borrachas, guias, tintas e outros materiais para iniciar a produção;
- 3.2 Efetua pintura de tiras, chicote e tranças e de outras peças de calçados e bolsas, operando a máquina de pintura, largando o material de cima para baixo, para, pintar a lateral das peças de couro;
- 3.3 Realiza a troca de guias, abrindo a lateral da máquina, para pintar as peças de acordo com as especificações requeridas;
- 3.4 Providencia o material necessário às operações de pintura, buscando-os e organizando-os conforme as amarras, para serem devidamente pintados e após remetê-los à preparação;
- 3.5 Manipula máquinas, operando comandos, pintando e queimando partes da bolsa e do calçado, para obter textura e brilho nas peças;
- 3.6 Pode operar máquina de prensar, conformar, martetele, escovar, lixar, pregar saltos e torno de desformar calçados, acionando comandos específicos, para a realização das tarefas;

Cont.

- 3.7 Limpa a máquina, retirando o excesso de tinta, desmontando-a e lavando as peças, para realizar manutenção e dar melhor operacionalidade ao equipamento;
- 3.8 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.9 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	28.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Operador(a) de Máquina \_\_\_\_\_  
 Lotação: Bolsas, Corte, Costura, Montagem e Acabamento. \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 42 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 3 (três) a 6 (seis) meses.  
 Fora da empresa: de 1 (um) a 2 (dois) anos.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas simples, porém exige atenção e concentração para a realização correta das peças de calçados e/ou bolsas.

Iniciativa:  
 Tarefas com diversidade média, com controle de seu superior em todas as fases do trabalho, recebendo informações gerais. Raramente recebe ordens verbais e analisa problemas variados e com muita frequência realiza operações rotineiras e efetua tarefas de manutenção.

Conhecimentos específicos:  
 Preferencialmente curso de operação de máquinas.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa memória na marcação da produção, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: De seu superior imediato.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Principalmente por máquinas de pintar, escova de queimar e guias.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais e freqüentes com sua chefia imediata e seus colegas de trabalho, para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples requerendo apenas bom relacionamento.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Pode ocorrer erros na pintura das peças, perdendo a matéria prima empregada e até perda de produtos se não houver como consertá-lo.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Não exige esforço mental.

Esforço visual contínuo, controlando e manejando máquinas e na escolha das tintas e de suas referências.

Esforço físico:

Trabalho exige que o operador trabalhe e na maioria do tempo em pé e em alguns momentos tempo sentado. Carrega materiais como papel para buchas e galões de tinta, sendo estes leves.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: adequada.

Iluminação: adequada.

Ruído: Bastante oriundo do motor das máquina em operação e de outras máquinas da fábrica.

Riscos:

Nenhum na máquina de pintar.

Pode, ocasionalmente, e por descuido do operador, sofrer acidente no trabalho (dedos na escova ou soltar material nas vistas), se o operador não utilizar equipamento de proteção fornecidos.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	28.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Revisor(a)
Cargo atual: Revisor(a)
Lotação: Corte, Costura, Montagem, Acabamento, Pré e Bolsas
Unidade: Produção
Local de trabalho: Fábricas 1,2, 3 e 5
Frequência: 18 C.B.O.: 8.02.90

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Efetua análise geral em couros, costura, bolsas e calçados, realiza pequenos reparos, determina a correção de falhas e/ou defeitos, libera o calçado e outras atividades para o controle da qualidade e seguir as especificações da produção exigidos.
--

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Examina o couro, sua textura, desenho e outras características, observando visualmente para detectar a existência de falhas, defeitos e outros detalhes que possam estar em desacordo com as especificações;
3.2 Determina a correção das falhas encontradas, indicando-as ao chefe do setor e orientando-lhe sobre o procedimento a ser adotado visando assegurar a manutenção dos padrões de qualidade exigidos;
3.3 Examina as peças de couro observando defeitos no material, a textura, estamperia, cor, marcação, carimbo e número para descobrir possíveis falhas que comprometem a qualidade da produção;
3.4 Examina as peças costuradas, observando-as visualmente se estão retas, realizadas no local adequado, se foi empregado material adequado e se os desenhos estão ou não corretos, visando detectar a existência de falhas e/ou defeitos ou outros detalhes que possam estar em desacordo com a especificação;
3.5 Separa as peças por número e lados para verificar se estão completas e os números de acordo com o que o talão de produção solicita;



Cont.

- 3.6 Efetua uma análise geral no produto, verificando o alinhamento, tonalidade, estamperia, dimesões, limpeza, viras, uniformidade do tacão, lixção da sola, tiras, asperação, palmilha, carimbo e outras partes, para combinar os detalhes com o pé de confirmação e evitar falhas que comprometam a qualidade da produção;
- 3.7 Realiza pequenos consertos, empregando tinta de retoque, tinta de sola, tesoura e outros materiais, para reparar pequenos defeitos de forma a não retornar o calçado para a linha de produção;
- 3.8 Inspecciona o produto externa e internamente, comparando para liberar, após análise e reparos, para expedição;
- 3.9 Examina o material vindo de ateliers, observando textura estamperia, cor, acabamento e outros detalhes, para descobrir possíveis falhas que comprometam a qualidade da produção;
- 3.10 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas, e do patrimônio da empresa; e
- 3.12 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	30.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Revisor(a) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Corte, Costura, Montagem, Acabamento, Pré e Bolsas. \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1,2,3 e 5 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 18 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 2 a 4 anos, com experiência nas áreas de corte, costura, preparação, montagem, e/ou acabamento.  
 Fora da empresa: de 1 a 2 anos como revisor(a).

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas com relativa complexidade, exigindo do revisor(a) calma, concentração e atenção para verificar detalhes do couro, costura, acabamento de calçados ou de bolsas.

Iniciativa:  
 Deve possuir iniciativa de variedade média, tomando pequenas decisões de acordo com a especificação e detalhes do produto. Recebe supervisão de seu trabalho em todas as fases com informações detalhadas. Cumpre ordens verbais com frequência, realiza operações rotineiras, efetua tarefas de manutenção e analisa problemas variados com muita frequência.

Conhecimentos específicos:  
 Eventualmente possuir curso técnico do SENAI. Preferencialmente possuir conhecimento de todas as etapas da produção.

Aptidões ou habilidades:  
 Deve possuir boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, muito senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais e precisão.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: Constante de seu superior imediato.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Nenhuma.

Por contatos internos e/ou externos:

Contato pessoal e verbal frequentes com sua chefia e seus colegas de trabalho, para apenas prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples, exigindo bom relacionamento e algum tato e habilidade.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhum.

Por matéria prima ou produto:

Possui grande responsabilidade pela qualidade da matéria e/ou produto, pois se passar falhas e defeitos despercebidos, poderá haver prejuízos à empresa quanto a qualidade, imagem e retrabalho do e no produto.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Esforço mental: Na revisão e conferência de detalhes.

Esforço visual: Contínuo, se valendo de aspectos percepto-sensoriais na revisão e conferência do produto.

Esforço físico:

Trabalho em pé, andando e sentado de modo contínuo, conforme o setor de atuação.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: Quente devido a grande quantidade de lâmpadas.  
Iluminação: Adequada.  
Ruido: Normal.

Riscos:  
Nenhum.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	30.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Montador de Calçados \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Montador de Calçados \_\_\_\_\_  
 Lotação: Montagem \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábricas 1, 2 e 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 22 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.45 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

O montador de calçado realiza as tarefas de aquecimento do contra-forte, realiza alinhamento, grampea, alinha o traseiro do calçado, rebate grampos e contra-forte, regula a temperatura da estufa e abastece a máquina grampeadora para realizar as atividades de montagem do calçado.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Aquece o contra-forte, colocando o calçado na estufa, para torná-lo mais flexível tornando sua manipulação fácil;

3.2 Efetua o alinhamento do calçado, esticando o couro com alicate, para deixar as bordas do calçado alinhadas;

3.3 Realiza o grampeamento do calçado, utilizando uma grampeadeira a ar, colocando-o na parte superior do calçado da frente para trás, para manter o alinhamento não deixando baixar;

3.4 Alinha o traseiro, verificando se a costura está reta, ajustando-a se for necessário, empregando maquinário específico para manter o padrão de qualidade do produto;

3.5 Rebate os grampos e o contra-forte, utilizando martelo, para rebaixar os grampos na sola;

3.6 Anota na palmilha e no forro e número do empregado, utilizando caneta, para controle da produção e de quem realizou a tarefa de montagem;

3.7 Abastece a máquina grampeadora, com grampo largo no 5 e fino no 8, para a utilização adequado a cada modelo;

Cont.

- 3.9 Afina a dobra, se necessário, as bordas, valendo-se de instrumento manual ou máquina, para eliminar imperfeições e conferir-lhes as características prescritas;
- 3.10 Une as diferentes peças, utilizando substâncias adesiva, para montar a parte superior do calçado;
- 3.11 Regula a estufa, observando a temperatura ideal para aquecimento ideal do calçado;
- 3.12 Limpa o material de uso e seu posto de trabalho, com pano e álcool, para manter o asseio e não enferrujar o material, deixando-os prontos para o uso;
- 3.13 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.14 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	16.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Montador de Calçados
Lotação: Montagem
Unidade: Produção
Local de trabalho: Fábricas 1, 2 e 3
Frequência: 22 C.B.O.: 8.02.45

## 2 Requisitos mentais

<p>Instrução:</p> <p>1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.</p>
<p>Experiência:</p> <p>Dentro da empresa: de 3 a 6 meses.</p> <p>Fora da empresa: de 1 a 2 anos.</p>
<p>Complexidade das tarefas:</p> <p>Média. Exige experiência, habilidade e destreza para o acompanhamento do ritmo da produção ditado pela esteira.</p> <p>* Caso for um montador de bicos, este deverá possuir ainda mais habilidade e experiência.</p>
<p>Iniciativa:</p> <p>Média, em tarefas diversificadas, recebendo orientação de seu superior em todas as fases do trabalho, com informações detalhadas sobre o processo de produção, com alguma tomada de decisão quanto a operações rotineiras e para analisar problemas variados.</p>
<p>Conhecimentos específicos:</p> <p>Curso técnico de montagem de calçados do SENAI.</p>
<p>Aptidões ou habilidades:</p> <p>Exige alguma habilidade, já que se faz necessário uma boa memória para assimilação imediata dos detalhes de cada modelo, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais e precisão.</p>

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:  
Nenhuma.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:  
Alguma. Estufa, alicate, torquês, grampeadora a ar, lixadeiras, máquina de montar bico de calçado e calceira.

Por contatos internos e/ou externos:  
Pouco, somente contato pessoal e verbal com sua chefia e com seus colegas do mesmo setor, para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e complexa.

Por informações/dados confidenciais:  
Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:  
Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:  
Média. Pode deixar cair o calçado no chão, sujando-o, causando danos ao produto, podendo haver desperdício parcial ou total da matéria prima da peça. Este problema pode ocorrer por falta de controle do montador, ou por causas fora de seu controle, como por exemplo, quando o calçado está com silicone.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:  
Mental: moderado na montagem de calçados de modo freqüente.  
Visual: contínuo no manejo de máquinas e nos detalhes de montagem do calçado.

Esforço físico:  
Médio esforço físico, exige que o montador esteja continuamente em pé.



5 Condições de trabalho

Ambiente:

Iluminação: adequada.

Temperatura: alta devido trabalhar com estufa a mais ou menos  
70oc.

Ruído: algum.

Riscos:

Algum. Pode grampear partes da mão, bater com o martelo nos dedos ou queimar-se na estufa, sempre por distração do montador.

6 Outros requisitos

7 Observações:

É importante que o ocupante do cargo receba instruções de colega mais experiente, explicando a operação, bem como que receba explicações de sua chefia com informações detalhadas sobre as etapas de montagem do calçado.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	17.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Asperador \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Asperador \_\_\_\_\_  
 Lotação: Preparo \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 2 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 5 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Realiza análise nas condições do calçado para o desbaste da "flor do couro", verifica as condições das máquinas e equipamentos, para dar condições de união das peças do calçado.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Inspecciona o equipamento, verificando as condições da lixa, do coletor e do nível de água, para dar início as operações;
- 3.2 Efetua desbaste da "flor do couro", a partir da área demarcada ou conforme a posição da sola, para preparar as partes do calçado para serem unidos;
- 3.3 Realiza análise nas condições do calçado, de forma visual, para verificar eventuais defeitos de modo a retornar o calçado para correção;
- 3.4 Executa a troca da lixa, distorcendo as peças da máquina, para a substituição de lixas gastas ou para adequação do tipo correto para cada tipo de couro;
- 3.5 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.6 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

Aprovações: Analista Recursos Humanos Diretoria

Nome: Jorge Elias Jorge Garcia \_\_\_\_\_  
 Pedro Nunes \_\_\_\_\_  
 Data: 26.out.1992. Dezembro/1993. \_\_\_\_\_  
 Vistos: \_\_\_\_\_

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Asperador(a) \_\_\_\_\_  
 Lotação: Preparo \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 2 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 5 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 1º Grau incompleto: mínimo 5ª série.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 1 a 2 anos.  
 Fora da empresa: de 1 a 2 anos.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas simples, porém, conforme o modelo - calçado com vira e de acordo com detalhes de formato - exige do operador muita atenção.

Iniciativa:  
 Atividade totalmente diversificadas, não recebendo o controle de seu superior em nenhuma fase do trabalho, com informações recebidas do supervisor de modo geral e com autonomia no cumprimento de ordens verbais em operações rotineiras, tarefas pequenas de manutenção e análise de problemas variados.

Conhecimentos específicos:  
 Nenhum.

Aptidões ou habilidades:  
 Deve ter boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, habilidades manuais, precisão, tato, sensibilidade e atenção.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: de seu superior imediato.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de lixar, martelo e alicate.

Por contatos internos e/ou externos:

Contato pessoal e verbal ocasional com seu chefe imediato e colegas de outras áreas e frequente com colegas da mesma área para apenas transmitir e obter informações, para transmitir e apresentar detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Responsabilidade pela qualidade do produto, já que erros podem ser consertados. Estes ocorrem por falta de controle, precaução e concentração e causas fora de seu controle como o caso de a máquina "pular", lixando inadequadamente a peça.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Esforço mental: Necessidade de acertar a sola e a parte superior do calçado, demarcando a área a ser asperada de modo frequente.

Esforço visual: Contínuo no controle e manejo de máquinas, na inspeção do material e serviço que precede as atividades de asperação, realizando a tarefa de acordo com a linha delimitada pelo modelo.

Esforço físico:  
Atividade exige que o asperador(a) atue em pé de forma contínua.

#### 5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura e iluminação adequada e nível de ruído alto devido a atividade da lixa quando raspa os grampos do calçado.

Riscos:  
Perigo: Pode, ocasionalmente, soltar grampos quando das operações de lixamento, cortando a pele do operador.  
Insalubre: Fumaça, ruído, cheiro, poeira e vibrações provocadas pelo atrito da lixa com os grampos do calçado.

#### 6 Outros requisitos

#### 7 Observações:

É importante que o asperador(a) receba orientação do supervisor e de colegas mais experientes para analisar o material (couro) e realizar a operação de desbaste mais forte ou não de acordo com a classificação do material.

#### Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	26.out.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Auxiliar de Almojarifado \_\_\_\_\_  
Cargo atual: Auxiliar de Almojarifado \_\_\_\_\_  
Lotação: Almojarifado \_\_\_\_\_  
Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
Local de trabalho: Fábrica 8 \_\_\_\_\_  
Frequência: 03 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 3.91.40 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Armazena matéria-prima e produtos acabados, dispendo-os de modo racional em armazéns, depósitos e outros locais indicados e fazendo as operações necessárias à sua conservação, para mantê-los em ordem e facilitar a distribuição dos mesmos aos setores requisitantes.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Confere os volumes recebidos para armazenamento, efetuando a contagem física da matéria-prima por classe e tipo, para certificar-se da correspondência aos dados relacionados nos formulários de entrega;

3.2 Armazena os volumes recebidos, posicionando a matéria-prima nos locais indicados e agrupando-os por classe e tipo, para facilitar o abastecimento dos setores de produção e comercialização;

3.3 Prepara os volumes relacionados nas requisições recebidas, separando a matéria-prima segundo classe, tipo e quantidades solicitadas, para remetê-los às áreas de produção e comercialização;

3.4 Inspecciona os volumes armazenados, atentando para o estado de conservação da matéria-prima, para evitar a utilização de matéria-prima danificada e a comercialização de produtos embalados em desacordo com as especificações;

3.5 Zela pela área de trabalho, executando a limpeza da mesma, para assegurar-lhe condições de higiene e segurança;

Cont.

- 3.6 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.7 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidade dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Auxiliar de Almoxarifado _____
Lotação: Almoxarifado _____
Unidade: Produção _____
Local de trabalho: Fábrica 8 _____
Freqüência: 03 _____ C.B.O.: 3.91.40 _____

## 2 Requisitos mentais

Instrução: 1o Grau completo.
Experiência: Dentro da empresa: de 1 a 2 anos. Fora da empresa: de 1 a 2 anos.
Complexidade das tarefas: Tarefas com alguma complexidade, exigindo atenção, conhecimento quanto a qualidade e especificação da matéria-prima, capacidade de organização, flexibilidade, adaptação na conferência e distribuição dos diferentes itens manipulados.
Iniciativa: Tarefas diversificadas, com orientação de seu superior imediato em consultas de eventuais dúvidas com informações gerais. Raramente recebe ordens verbais e com muita freqüência realiza operações rotineiras e analisa problemas variados.
Conhecimentos específicos: Nenhum.
Aptidões ou habilidades: Boa caligrafia, firmeza em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade e algum planejamento.



### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Nenhuma.

Requerida: da chefia do almoxarifado.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de calcular e balança.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais ou por telefone com chefias de outros setores, com colegas do mesmo setor e com fornecedores frequentemente. Contatos raros com sua chefia imediata, para prestar e obter informações.

Por informações/dados confidenciais:

Nenhuma.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Por matéria-prima na conferência, verificação da qualidade e fornecimento de material aos requisitantes.

Cuidado no recebimento com conferência de quantidade e qualidade e na quantidade de entrega aos requisitantes.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: em cálculos matemáticos, na conferência, organização, controle e distribuição de materiais, de modo frequente.

Visual: Contínuo na conferência, organização, controle e distribuição de materiais.

Esforço físico:

Trabalho requer que o empregado permaneça sentado, em pé, andando e em posição forçada - inclinado, agachado e curvado - de modo contínuo.

Maneja e/ou carrega materiais leves, médios e pesados frequentemente.

5 Condições de trabalho

Ambiente:

Temperatura: ambiente.

Iluminação: adequada.

Ruídos: algum, vindo da produção da fábrica.

Riscos:

Somente mau jeito por carregar pesos.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Auxiliar de Programação \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Auxiliar de Programação \_\_\_\_\_  
 Lotação: Planejamento e Controle da Produção \_\_\_\_\_  
 Unidade: Administração \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 11 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 02 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 3.99.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Prepara talões para a confecção dos produtos, verifica a quantidade de material necessário para a produção através dos talões, atualiza dados de programação, dando baixa, programando o fornecimento de materiais por indústrias terceiras, controlando reposições e consertos, faz romaneios, rótulos e autorizações de embarque e atualiza inventário de produtos para o bom andamento dos serviços do planejamento e controle da produção.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Prepara os talões para confecção de bolsas, datilografando-os, para que possa ser "pago" o material e efetuado o corte;
- 3.2 Separa a quantidade de talões de calçado e de bolsa, orientando-se pela data de entrega e se há disponibilidade de material - couro, salto, plamilha, etc... -, para que seja pago o material e seja iniciado o corte;
- 3.3 Atualiza dados de programação, efetuando baixas, conferindo e anotando em formulários próprios, o que foi produzido, para manter os controles atualizados;
- 3.4 Realiza programações de sola, reposições e consertos, verificando os materiais com indústrias fornecedoras e/ou controlando através do microcomputador, para que tenha os materiais necessários para a produção ou repostos os produtos no estoque;

Cont.

- 3.5 Prepara romaneios, rótulos e autorizações de embarque, utilizando-se de informações e formulários próprios, para que seja efetuado o faturamento, conferência do produto embalado e para controle do que foi embarcado, respectivamente;
- 3.6 Faz programações de produção para a empresa, verificando a quantidade de bolsas, pares de calçados e datas, para informação à produção;
- 3.7 Informa a posição de pedidos à clientes, verificando a posição de produção no microcomputador, para mantê-los informados do andamento de seu pedido;
- 3.8 Realiza conferência de inventário, através de cálculos, para apontar com precisão a posição de estoque de produtos;
- 3.9 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.10 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidades dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	11.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Auxiliar de Programação
Lotação: Departamento de Planejamento e Controle da Produção
Unidade: Administração
Local de trabalho: Fábrica 11
Frequência: 02 C.B.O.: 3.99.90

## 2 Requisitos mentais

Instrução: 1º Grau completo.
Experiência: Dentro da empresa: de 3 a 6 meses. Fora da empresa: de 3 a 6 meses.
Complexidade das tarefas: Tarefas com relativa complexidade, exigindo cuidado e atenção na manipulação dos dados no microcomputador especificamente com a programação de entrega ou programação de corte.
Iniciativa: Alguma tarefas repetitivas e outras diversificadas com o controle de seu superior na fase final do trabalho, com informações gerais. Com frequência cumpre ordens escritas e verbais, realiza operações rotineiras, analisa problemas variados e complexos, raramente toma alguma decisão.
Conhecimentos específicos: . Curso de datilografia. . Curso de inglês. . Curso de digitação. . Curso de planejamento e controle de produção.
Aptidões ou habilidades: O cargo exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, redação própria e fluidez verbal.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: Supervisor de PCP.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de escrever e calcular, microcomputador e impressora, máquina copiadora, telex, fax, telefone, escrivaninha e cadeira.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais e frequentes com sua chefia imediata e de outros setores, com colegas de trabalho e de outras seções e com público externo. Contatos pessoas, por telefone, carta e fax com empresa de forma frequente, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples, exigindo tato, habilidade, relações humanas, fluidez verbal e discricção.

Por informações/dados confidenciais:

Habitualmente tem acesso a informações confidenciais, tais como: preços, quantidades vendidas e/ou produzidas, podendo acarretar problemas de negociação, caso sejam divulgadas.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Alguma responsabilidade por matéria prima e produto devido a programação, podendo ocorrer prejuízos ocasionados por falta de controle, atenção e cuidados ou por causas fora de seu controle, ocorrendo referências, materiais e cores dos produtos erradas.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: Frequente em cálculos matemáticos, redação de correspondências, planos, elaboração de programação e no uso do microcomputador.

Visual: Contínuo em leituras, datilografia e no controle e manejo de máquinas de escrever e calculadora e com o microcomputador e impressora.

Esforço físico:  
Trabalho requer que permaneça continuamente sentado, em pé ou andando.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: não há.

Riscos:  
Não há.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	12.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Auxiliar de Vendas
Cargo atual: Auxiliar de Vendas
Lotação: Vendas
Unidade: Administração
Local de trabalho: Fábrica 9
Frequência: 03 C.B.O.: 3.99.90

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Recebe pedidos, faz contatos com clientes e representantes, efetua o controle e registro de notas fiscais de devolução e redevolução, realiza o controle de referências, produtos e posição dos pedidos junto ao PCP e efetua outras atividades administrativas necessárias ao bom funcionamento do departamento de vendas.
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Recebe pedidos, através de fax, correio, malote ou telefone, conferindo quantidades de pares de calçados, bolsas e cintos e cadastro de clientes, para relacionar e encaminhar para conferência dos produtos no PCP;
3.2 Realiza o controle das cotas de vendas, registrando o volume por representante, para a verificação estatística do movimento;
3.3 Relaciona as quantidades e qualidades dos pedidos, através de formulários próprios, para encaminhar ao departamento financeiro para liberação;
3.4 Confere preços e condições de pagamento, analisando listas e normas vigentes, para calcular com exatidão o valor total do pedido;
3.5 Registra notas fiscais de devolução e redevolução, através das notas fiscais dos clientes, para o devido controle dos produtos e dos clientes que devolveram e a sua devida reposição;



Cont.

- 3.6 Efetua o contato com clientes e representantes, através de fax ou telefone, para informar-lhes sobre a posição dos pedidos, problemas com o produto, repetição de pedidos, cancelamentos, retardar ou acelerar pedidos;
- 3.7 Efetua o contato com representantes, através de telefone, correspondência ou fax, para informar cotas de vendas, clientes novos, negociar cancelamentos, informar alterações de preços, atrasos de pedidos ou encerramento de vendas;
- 3.8 Realiza atividades gerais de escritório, recebendo e transmitindo fax, correspondências, atendendo telefone, datilografando, arquivando, calculando, fazendo pedidos de material de expediente, etc..., para manter em dia o atendimento aos clientes e às necessidades do setor de vendas;
- 3.9 Verifica a sala de vendas, checando a disposição dos produtos, para deixar em ordem para atendimento dos clientes;
- 3.10 Mantém a sala limpa, tirando pó dos produtos e móveis para dar asseio a sala para o bom atendimento dos clientes;
- 3.11 Efetua o controle de referências, através do registro por modelo e representante, para o controle de produção e custos;
- 3.12 Atualiza o percentual de vendas por representante, através do registro em mapas próprios, para manter dados estatísticos para o departamento de vendas;
- 3.13 Realiza outras atividades correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidades dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	11.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Auxiliar de Vendas \_\_\_\_\_  
 Lotação: Departamento de Vendas \_\_\_\_\_  
 Unidade: Administração \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 9 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 03 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 3.99.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 2º Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 3 a 6 meses.  
 Fora da empresa: de 6 meses a 1 ano.

Complexidade das tarefas:  
 Atividades com alguma complexidade, exigindo atenção e cuidados quanto ao controle de pedidos e dos dados estatísticos do departamento.

Iniciativa:  
 Tarefas diversificadas com o controle do trabalho, pelo superior, na fase inicial e final do mesmo, com informações gerais. Com frequência analisa problemas variados.

Conhecimentos específicos:  
 . Curso de atendimento ao público.  
 . Curso de datilografia.  
 . Curso de inglês.  
 . Curso de vendas.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, redação própria, precisão e fluidez verbal.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: do Vendedor.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Fax, telex, calculadora e máquina de escrever.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais e frequentes com chefia imediata e de outros setores, com colegas de trabalho e de outras seções e contatos frequentes pessoais, por carta, telefone, fax, telex com representantes, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para definir soluções para problemas de natureza complexa, exigindo tato, habilidade, fluidez verbal e discrição.

Por informações/dados confidenciais:

Acesso habitual a lista de preços, cadastro de clientes e volume de vendas.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Nenhuma.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: frequente em redação de correspondências, estatísticas de vendas e na conferências de pedidos

Visual: contínuo na conferência de pedidos e datilografia, utilizando máquina de escrever e de calcular.

Esforço físico:

Trabalho contínuo sentado e andando.

5 Condições de trabalho

/-----\

Ambiente:  
Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: não há.

-----

Riscos:  
Não há.

/-----\

6 Outros requisitos

/-----\

-----

/-----\

7 Observações:

/-----\

-----

/-----\

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	11.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Calculista de Custos \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Auxiliar de Custos \_\_\_\_\_  
 Lotação: Administração Geral \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 8 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 02 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 3.39.20 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Calcula e analisa custos reais de materiais, produtos ou acessórios de manufatura e revenda, comparando-os com pré-calculados baseados nos planos de fabricação, mão-de-obra, padrões e oscilações de mercado supridor, para constatar as causas dos custos excessivamente altos ou baixos e determinar, por estimativa ou precisão, o preço de venda dos produtos - calçados, bolsas e cintos.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Procede à seleção e análise dos comprovantes que devem ser utilizados, como registros de horas de trabalho, relação de funcionários, registros de produção, inventário de estoque e gráficos de funcionamento, extraíndo os dados necessários, para realizar os cálculos;
- 3.2 Calcula os custos unitários das diferentes operações ou dos diferentes produtos, procedendo de acordo com as técnicas requeridas, para apresentar os resultados obtidos na forma requisitada;
- 3.3 Faz pesquisas dos custos da produção, analisando as fases de fabricação e suas características, efetuando o levantamento de equipamentos, mão-de-obra, materiais, e examinando a variação de custos, para estudar a possibilidade de reduzi-los;
- 3.4 Analisa os custos reais dos produtos, comparando-as com as estimativas, para estabelecer os preços de venda e justificar sua elevação pela demonstração dos reajustes verificados nos fatores da produção;

Cont.

- 3.5 Compila elementos de custos, ordenando-os adequadamente, para atender a solicitações de órgãos governamentais e e não governamentais de função normativa, fiscal ou estatística;
- 3.6 Pode elaborar levantamentos e mapas demonstrativos, através de dados estatísticos, como também preparar relatório geral, indicando os custos totais, os preços de vendas e os lucros;
- 3.7 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.8 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidade dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Calculista de Custos	_____
Lotação: Administração Geral	_____
Unidade: Produção	_____
Local de trabalho: Fábrica 8	_____
Frequência: 02	C.B.O.: 3.39.20

## 2 Requisitos mentais

Instrução: 2º Grau completo - Técnico em contabilidade.
Experiência: Dentro da empresa: 6 meses. Fora da empresa: de 6 meses a 1 ano.  * Como calculista ou auxiliar de custos em indústrias calçadistas.
Complexidade das tarefas: Bastante complexas as tarefas, exigindo conhecimentos na área contábil, trabalhista, previdenciária e tributária para apurar custos fixos e custos variáveis. Também exige precisão nos cálculos e na decodificação das informações do produto.
Iniciativa: Tarefas diversificadas, exigindo orientação de seu superior imediato, quando há dúvida, na fase final do trabalho, com informações gerais. Recebe informações verbais com frequência e com muita frequência realiza operações rotineiras e analisa problemas variados e complexos.
Conhecimentos específicos: . Conhecimento tributário. . Conhecimento Trabalhista e previdenciário. . Curso de orçamento de venda. . Curso de contabilidade.
Aptidões ou habilidades: Exige boa caligrafia, rapidez e precisão em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais de escritório, precisão e boa comunicação.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: da chefia de custos.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina calculadora e de escrever elétrica, fac-simile (fax), computador e impressora.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais, por telefone ou fax frequentemente com sua chefia imediata e com chefias de outros setores, com colegas de mesmo setor e de outros e com fornecedores, para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir, definir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e complexa, exigindo bom relacionamento, tato, habilidade, relações humanas, fluidez verbal e discrição.

Por informações/dados confidenciais:

Acesso habitual a detalhes dos produtos - custos, desing e outros, acesso a dados da folha de pagamento, lucros e prejuízos e programação de vendas da empresa.

\* Sua divulgação poderá acarretar problemas com a imagem da empresa e com segredos da coleção de produtos.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Responsabilidade quanto ao cálculo de matéria prima e produto. Pode ocorrer erros no cálculo do preço de venda, margens, eficiência ocasionados por falta de controle ou por informações imprecisas.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: em cálculos matemáticos, conferências, análise de produtos e suas especificações, de modo frequente.

Visual: contínuo na leitura de fichas de especificação dos produtos, na observação das características dos produtos, no manuseio do computador e na máquina de calcular.



Esforço físico:  
Trabalho exige que o funcionário esteja continuamente sentado.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: algum provocado pela impressora.

Riscos:  
Somente stress.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes	_____
Data:	07.nov.1992.	Zeneida Santos Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Cronoanalista \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Cronoanalista \_\_\_\_\_  
 Lotação: Planejamento e Controle da Produção \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 8 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 02 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 0.39.30 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Estuda a organização dos procedimentos de produção, baseando-se em levantamentos e análises de tempo e movimento e dados dos produtos, para sugerir a adoção de novos métodos e normas de trabalho e/ou aperfeiçoamento dos existentes.

Executa estudos técnicos de tempos e movimentos, proceden do a análise e cronometragem das fases de trabalho e utilizando técnicas específicas, para fornecer subsídios que permitam uma utilização eficiente e econômica da mão-de-obra e dos equipamentos.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Estuda a organização existente, os métodos de organização propostos, os procedimentos de produção, as operações de trabalho e natureza dos produtos, observando dados da cronometragem e observação direta, para identificar esforços desnecessários e procedimentos inadequados;

3.2 Prepara lay-out da disposição do pessoal, máquinas e materiais, observando suas condições de operacionalidade, para organizar racionalmente sua distribuição;

3.3 Pode elaborar gráficos de acompanhamento, organizando os dados estudados, para expor erros ou necessidades de mudanças;

3.4 Participa na elaboração de planos de produção, organizando e analisando os feitos, para propor ou efetivar a reformulação de métodos e normas de trabalho;

Cont.

- 3.5 Acompanha a implantação de novos processos, seguindo instruções e observando seu desenvolvimento, para verificar sua eficiência e possíveis falhas;
- 3.6 Desenvolve habilidades do pessoal, empregando treinamento e desenvolvimento de métodos e processos, para a introdução de novas formas de organização do trabalho;
- 3.7 Verifica a real necessidade de máquinas, móveis, utensílios e mão-de-obra, a partir da observação de dados ou local, para alocação ideal e necessária da quantidade de pessoal, máquinas e equipamentos necessários à produção;
- 3.8 Mede o rendimento dos trabalhos em determinado processo de produção, calculando e registrando os movimentos executados, os tempos empregados nas diferentes operações ou blocos de operações e outros dados, para avaliar a rapidez e o ritmo da execução de cada trabalhador;
- 3.9 Ajuda a identificar esforços inúteis e a determinar padrões de tempo e produção, analisando os dados obtidos pela cronometragem, para cooperar na preparação de normas e especificações que permitam aumentar o rendimento operacional, pela melhor utilização dos equipamentos e racionalização das tarefas;
- 3.10 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e a patrimônio da empresa; e
- 3.11 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidade dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Cronoanalista \_\_\_\_\_  
 Lotação: Planejamento e Controle da Produção \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 8 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 02 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 0.39.30 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 2o Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: 2 anos como cronometrista.  
 Fora da empresa: 2 a 4 anos como cronoanalista.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas bastante complexas, exigindo visão global do processo de trabalho e de sua organização, bem como, persistência, controle e organização em atividades de cunho técnico e também comportamental.

Iniciativa:  
 Tarefas diversificadas, exigindo controle de seu superior na fase inicial e final do trabalho, com informações gerais.  
 Raramente recebe ordens escritas e verbais, analisa problemas variados com muita frequência e complexos.

Conhecimentos específicos:  
 . Curso de cronometrista.  
 . Curso técnico do SENAI - cronoanálise.  
 . Técnicas de organização do trabalho e manufatura como "Kanban, Just In Time (JIT), trabalho em grupo e outras.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige rapidez e firmeza em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, precisão, fluidez verbal na transmissão e captação de dados, percepção acurada de detalhes e sensibilidade para desenho.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: nenhuma.

Requerida: Gerente de Produção.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Cronometro, calculadora, escalímetro e esquadro.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais e por telefone frequentes com sua chefia imediata e de outros setores, com colegas de seu setor e de outros setores e com fornecedores de máquinas e equipamentos, para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir, apresentar e definir soluções para problemas de natureza simples e complexa, exigindo bom relacionamento, tato, habilidade, discricão, relações humanas e fluidez verbal.

Por informações/dados confidenciais:

Acesso a informações confidenciais tanto de detalhes dos produtos quanto de detalhes do processo de produção.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Quanto a determinação da forma - organização - do processo de trabalho, podendo ocorrer erros de avaliação ocasionados por falta de controle, precaução, concentração, análise e avaliação (real ou por estimativa) do processo e tempo de produção ou por causas fora de seu controle, como por exemplo a pressa.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: exige frequentemente em cálculos matemáticos e estatísticos, estudos diversos e na análise de métodos e processos de produção.

Visual: descontinuamente quando realiza atividades de cronometragem.

Esforço físico:  
Trabalho sentado, andando e em pé de modo descontinuo.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: não há, (quando em trabalho na sala).

Riscos:  
Nenhum.

6 Outros requisitos

7 Observações:

É importante que o cronoanalista tenha conhecimentos dos métodos e processos de cronometragem, através de cursos ou na empresa através de polígrafos e conhecimentos de colegas mais experientes e também a partir da prática e experiência de atividades na produção.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Assitente Financeiro \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Assistente Financeiro \_\_\_\_\_  
 Lotação: Departamento Financeiro \_\_\_\_\_  
 Unidade: Administração \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 8 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 01 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 3.39.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Realiza o controle do fluxo de recursos financeiros, negocia prazos e condições de pagamento de títulos e encargos sociais da empresa, confere cheques, provisiona orçamento, atualiza dados cadastrais junto aos bancos e outras atividades do setor.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Efetua o controle do fluxo de numerário, verificando saldo bancário, entradas (cobranças) e pagamento de títulos através de telefone, telex ou microcomputador, para apurar saldos de recursos para cumprimento de compromissos e aplicações;
- 3.2 Negocia remuneração sobre tributos e encargos sociais, através do levantamento de cotação entre os bancos, para obter a melhor taxa de retorno ou financiamento;
- 3.3 Confere os cheques emitidos, lendo-os atentamente e verificando suas cópias comparando com o controle financeiro, para evitar erros;
- 3.4 Realiza o lançamento dos recursos, verificando o que realmente entrou de recurso e o que foi pago conforme planilha no microcomputador, para informação para a diretoria financeira para a comparação com o orçado;
- 3.5 Efetua a provisão financeira, através dos dados da cobrança e contas a pagar, para informação à diretoria financeira, semanal, mensal, trimestral ou anual;

Cont.

- 3.6 Prepara o ITR, datilografando-os, reproduzindo-os e distribuindo-os para os bancos, bolsas de valores e acionistas, para o cumprimento das normas do CVM;
- 3.7 Atualiza os cadastros bancários, através do preenchimento dos formulários próprios, datilografando-os para informação aos bancos;
- 3.8 Prepara atas, datilogrando-as, reproduzindo-as e distribuindo-as para bancos, bolsas de valores, CVM e acionistas, para o cumprimento das normas e leis;
- 3.9 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.10 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidades dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	09.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____



Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Assistente Financeiro
Lotação: Departamento Financeiro
Unidade: Administração
Local de trabalho: Fábrica 8
Frequência: 01 C.B.O.: 3.39.90

## 2 Requisitos mentais

<p>Instrução: Superior completo. Cursos de Administração, Ciências Contábeis ou Economia.</p>
<p>Experiência: Dentro da empresa: de 6 meses a 1 ano. Fora da empresa: de 1 a 2 anos.</p>
<p>Complexidade das tarefas: Tarefas com relativa complexidade, exigindo atenção e cuidados quanto a levantamento de dados financeiros para passar à diretoria para tomar decisões.</p>
<p>Iniciativa: Tarefas de variedade média com seu superior controlando seu trabalho em todas as fases com informações detalhadas. Com frequência cumpre ordens escritas e verbais e efetua tarefas de manutenção. Com muita frequência realiza operações rotineiras e raramente analisa problemas variados e complexos.</p>
<p>Conhecimentos específicos: . Curso de datilografia. . Curso de câmbio.</p>
<p>Aptidões ou habilidades: Exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, redação própria, precisão e fluidez verbal.</p>

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: Encarregado de Contas a Pagar (dois funcionários)  
Office-Boy (três funcionários)  
\* Executa com frequência supervisão imediata e contínua.  
Requerida: do Gerente Financeiro.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:  
Máquina de datilografia, calculadora, microcomputador, impressora e telefones.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos constantes e pessoais com seu chefe imediato e de outras seções, com seus colegas de trabalho e de outras seções. Contatos pessoais, por carta e por telefone com empresas. Os contatos são para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação e para discutir, definir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e complexa, requerendo tato, habilidade e discricão.

Por informações/dados confidenciais:

Habitualmente tem acesso a informações confidenciais, tais como: saldos em conta corrente, aplicações, caixa da empresa, cheques e faturamento.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Responsabilidade extrema com manuseio direto e indireto de valores da empresa, quer seja em caixa, bancos ou títulos em carteira.  
\* Caso ocorram falhas, estas são ocasionadas por falta de controle, podendo deixar saldo negativo nas contas correntes da empresa junto aos bancos, acarretando prejuízos de ordem financeira.

Por matéria prima ou produto:

Nenhuma.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: frequentemente com cálculos matemáticos, redação de correspondências, atenção na conferência e elaboração de relatórios e controle de contas a receber e a pagar.

Visual: contínuo no controle e manejo de máquinas de datilografia e calcular, conferências e de cálculos e correspondências.

/-----\  
Esforço físico:  
Trabalho de modo sentado de forma contínua.  
-----\  
/

5 Condições de trabalho

/-----\  
Ambiente:  
Temperatura: ambiente (25<sub>o</sub>c).  
Iluminação: adequada.  
Ruído: pouco (somente com impressora e ar condicionado).  
-----\  
/

Riscos:  
Não há.  
-----\  
/

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	09.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Modelista Técnico de Calçado _____
Cargo atual: Modelista _____
Lotação: Modelagem _____
Unidade: Produção _____
Local de trabalho: Fábrica 9 _____
Frequência: 02 _____ C.B.O.: 8.02.15 _____

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Tira corpo de fôrma pegando fita tesa ou crepe, marca as medidas no meio da fôrma, realiza desenho na cartolina, faz cortes para tirar peças simétricas, manda realizar escalas e as confere, confecciona matrizes de calçados, seguindo desenhos e especificações e utilizando madeira, metal ou papelão, para guiar o corte e a montagem das diferentes partes dos calçados ou possibilitar a utilização dessas matrizes como modelo na preparação de fôrmas.
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Retira o corpo de fôrma em fita crepe, colocando-o em cima da cartolina, checando as medidas do traseiro e do peito do pé, para realizar o ajuste das medidas e deixando-as exatas para o selamento na fôrma;
3.2 Faz desenhos, a partir das medidas do corpo de fôrma, para a realização de padrão-modelo do calçado;
3.3 Risca o padrão-modelo, seguindo os desenhos e especificações ou colocando pedaços de papel sob a fôrma, para determinar os contornos do calçado;
3.4 Corta o metal, madeira ou papelão (timbó ou PH), utilizando ferramentas manuais e orientando-se pelas indicações, para confeccionar a matriz;
3.5 Posiciona e fixa a matriz na máquina (pantógrafo), centrando-a e fazendo os ajustes necessários, para proceder à reprodução de cópias;

Cont.

- 3.6 Põe a máquina em funcionamento, acionando seus comandos, para confeccionar os modelos requeridos pelos diversos setores de produção de calçados;
- 3.7 Reforça os modelos confeccionados, empregando rebites e outras peças metálicas, para prolongar a vida útil dos mesmos;
- 3.8 Pode realizar escalas ou mandar fazê-las, conferindo-as quando de seu retorno, para verificar a exatidão e manter o padrão de qualidade requerido;
- 3.9 Faz o modelo de palmilha, a partir da "chaplona" - escala padrão de palmilha -, para fazer o navalhamento, conferi-lo e mandar produzir as palmilhas para a produção de calçado;
- 3.10 Confecciona o perfil do salto, a partir da escala do mesmo, para a confecção do "bronze" - negativo -, do salto por fornecedores;
- 3.11 Executa a conferência de palmilha, salto e facheiro, a partir dos dados registrados, para a preparação da matrizaria;
- 3.12 Realiza o modelo do pré, a partir do modelo da palmilha baseando-se na espessura do material que será usado no calçado, caimento da palmilha, etc..., para a confecção da sola e fornecimento para a linha de montagem do calçado;
- 3.13 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.14 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidade dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	01.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Modelista Técnico de Calçado
Lotação: Modelagem
Unidade: Produção - exportação
Local de trabalho: Fábrica 9
Frequência: 02 C.B.O.: 8.02.15

## 2 Requisitos mentais

Instrução: 1º Grau completo.
Experiência: Dentro da empresa: mínimo de 5 anos. Fora da empresa: de 5 a 7 anos.
Complexidade das tarefas: Exige conhecimentos específicos, principalmente com os detalhes de confecção de modelos a partir de produtos, realizando sua especificação técnica - escala, material a ser empregado, salto, sola, navalhamento, etc... -, realizando testes antecipados para a produção de peças do calçado.
Iniciativa: Tarefas diversificadas, com autonomia total, não recebendo supervisão em nenhuma etapa. Seu superior imediato - Gerente de Modelagem - matém contato somente para assuntos não ligados a calçados. Cumpre ordens escritas e/ou verbais com frequência, realiza operações rotineiras e analisa problemas variados com muita frequência e efetua tarefas de manutenção e analisa problemas complexos raramente.
Conhecimentos específicos: . Curso técnico de modelagem do SENAI. . Curso de estilismo.
Aptidões ou habilidades: Exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, habilidades manuais, precisão e fluidez verbal.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Requerida: pouca de seu superior imediato, somente em assuntos não ligados a calçado. Contato maior com as chefias de outras áreas e com gerente de produção.

Exercida: dois modelistas e um auxiliar de modelagem.

. Supervisão geral, imediata e continua exercida com muita frequência.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Facão, compasso, esquadro, transferidor de graus, paquímetro, normógrafo, formógrafo e fita métrica.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos raros com sua chefia imediata. Contatos pessoais ou por telefone constantes com colegas de trabalho, chefias de outras áreas, com colegas de outras seções e com empresas fornecedoras de componentes - salto, palmilha, navalha e com companhia de exportação.

Por informações/dados confidenciais:

Acesso habitual a informações confidenciais relativamente aos modelos de produção e as coleções programadas tais como: desenhos, detalhes, projetos, materiais, etc...

\* Segredo industrial.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Responsabilidade por matéria prima e produto na elaboração de ficha de especificação técnica do produto e nível de detalhamento de informações para compra e setor de custos, podendo ocorrer falhas por sua desconcentração e paralizar a produção por falta de componentes não adquiridos ou cálculo errado do custo do produto.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: exige frequentemente em cálculos matemáticos, desenhos, elaboração de projetos, conferência de medidas, estudos diversos, montagem de peças ou produtos e na especificação de ficha técnica do produto.

Visual: exige continuamente na conferência de medidas, no corte com precisão do modelo e na análise do protótipo e no conjunto do produto.

/-----\  
Esforço físico:

Trabalho requer atividades sentada, em pé e andando de modo contínuo e as vezes carregando materiais leves como forma, par de cabedal, etc...

5 Condições de trabalho

/-----\  
Ambiente:

Temperatura: adequada.

Iluminação: razoável.

Ruído: suportável.

/-----\  
Riscos:

Pode, por descuido, ocorrer pequenos cortes nos dedos das mãos.

6 Outros requisitos

7 Observações:

/-----\  
Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	01.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____



Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Programador de Produção \_\_\_\_\_  
Cargo atual: Programador de Produção \_\_\_\_\_  
Lotação: Planejamento e Controle da Produção \_\_\_\_\_  
Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
Local de trabalho: Fábrica 11 \_\_\_\_\_  
Frequência: 01 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 0.39.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Realiza distribuição de pedidos, confecciona talões de pedidos, efetua o programa de produção individual, realiza o controle de tickets, acompanha a produção, controla a matéria prima, faz romaneio, atualiza a programação de entrega, acompanha o embargo de produtos e realiza a provisão de embargo para harmonização e controle das atividades do setor de produção.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

3.1 Realiza a distribuição de pedidos, através de lotes, para facilitar a produção;

3.2 Confecciona talões de pedidos, a partir de uma matriz reproduzindo-a, para realizar o controle da produção;

3.3 Efetua o programa de produção individual, separando por pedidos, para a distribuição da matéria prima;

3.4 Realiza o controle dos tickets, através de seu lançamento por lotes, para obter o controle diário da produção e preparar relatórios para a chefia;

3.5 Acompanha a produção, verificando se o que foi programado esta sendo executado, para sejam cumpridos as quantidades e os prazos de entrega;

3.6 Controla a matéria prima, cobrando dos setores a quantidade empregada, para verificar o que pode ser programado;

Cont.

- 3.7 Faz o romaneio, distribuindo o pedido por caixa, para que setor de faturamento tenha os dados como peso, cubagem e quantidade de produtos por caixa;
- 3.8 Atualiza a programação de entrega, dando baixa nos pedidos que embarcaram, para o controle semanal do material remetido;
- 3.9 Acompanha o embarque, verificando os lotes por pedidos, para checagem do cumprimento de datas de entrega;
- 3.10 Realiza a previsão de embarque, prevendo o que será remetido no mês por modelo e cliente, para efetuar o relatório para a chafia;
- 3.11 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e do patrimônio da empresa; e
- 3.12 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidade dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	07.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Programador (a) de Produção \_\_\_\_\_  
 Lotação: Planejamento e Controle da Produção \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 11 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 01 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 0.39.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 2º Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 6 meses a 1 ano.  
 Fora da empresa: de 6 meses a 1 ano.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas bastante variáveis, exigindo controle, organização e percepção harmônica de todas as atividades de produção e expedição, para o perfeito andamento das atividades de programação da produção.

Iniciativa:  
 Tarefas diversificadas, exigindo controle do supervisor em todas as fases de seu trabalho, com informações gerais. Cumpre ordens escritas e verbais, realiza operações rotineiras, analisa problemas variados e complexos com frequência.

Conhecimentos específicos:  
 . Curso de datilografia  
 . Curso de inglês  
 . Curso de planejamento e controle da produção.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, planejamento, habilidades manuais, redação própria, precisão e fluidez verbal.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:  
Requerida: do Gerente da Produção.  
Exercida: Nenhuma.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:  
Máquina de escrever, microcomputador, máquina xerox, calculadora.

Por contatos internos e/ou externos:  
Contatos pessoais e constantes com chefia imediata e com chefias de outras seções, com celagas do mesmo e de outros setores. Contatos constantes pessoais, por telefone ou fax com público externo e com empresas, para apenas prestar e obter informações e para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, requerendo relações humanas, fluidez verbal e discricção.

Por informações/dados confidenciais:  
Habitualmente tem acesso a informações confidenciais, tais como: preços dos produtos, total de pares em cartelas, volume de produção.  
\* Sua divulgação pode prejudicar negociações e causar polêmicas

Por dinheiro, títulos ou valores:  
Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:  
Tem muita responsabilidade por matéria prima, podendo seus erros causar prejuízos à empresa, tais como: programar modelo errado, cor errada, grade trocada provocando prejuízo com desperdício de matéria prima e mão-de-obra alocada.  
\* Erros podem ser causados por falta de controle, precaução e concentração.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:  
Mental: frequentemente com cálculos matemáticos, concentração, conferência e programação.  
Visual: contínuo com leitura, confecção, controle e conferência de mapas de produção, datilografia e digitação.

/-----\  
| Esforço físico:  
| Trabalha continuamente sentado ou andando.  
|-----\  
|

5 Condições de trabalho

/-----\  
| Ambiente:  
| Temperatura: ambiente.  
| Iluminação: adequada.  
| Ruído: não há.  
|-----\  
| Riscos:  
| Não há.  
|-----\  
|

6 Outros requisitos

/-----\  
|  
|  
|  
|-----\  
|

7 Observações:

/-----\  
|  
|  
|  
|-----\  
|

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	07.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Chefe do Setor de Acabamento \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: Chefe do Setor de Acabamento \_\_\_\_\_  
 Lotação: Acabamento \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 01 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Chefia todas as atividades do setor de acabamento, organizando e orientando os trabalhos específicos dos mesmos e controlando o desempenho do pessoal, para assegurar o desenvolvimento normal das rotinas de trabalho e manter o nível de qualidade e volume de produção especificado.

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

- 3.1 Faz relatórios da produção, preenchendo formulários próprios com dados da produção e eficiência, para passar para a programação e para a gerência visando o registro e o acompanhamento do volume da produção;
- 3.2 Acompanha o trabalho diário do setor, circulando dentro dos mesmos, acompanhando visualmente o trabalho dos funcionários, para verificação do serviço e saber se está sendo realizado de acordo com o padrão, bem como, se a produção está andando;
- 3.3 Orienta os funcionários sobre os detalhes do trabalho, analisando os aspectos da construção adequada do calçado e corrigindo-os, se verificar problemas, para que não saia o produto com defeitos e mantenha a qualidade dos mesmos;
- 3.4 Realiza a contagem da produção, coletando dados através da observação dos grupos de trabalho, anotando em fichas próprias e analisa, através de soma, quais os grupos que não alcançaram o volume de produção planejado e porquê, para controle, acompanhamento e avaliação da produção;

Cont.

- 3.5 Requisita e treina o pessoal necessário ao desempenho dos trabalhos do setor, enviando formulários à seção especializada, dando orientações e fazendo demonstrações das operações e tarefas a serem executadas, para obter o rendimento desejado;
- 3.6 Promove o comportamento disciplinar entre os funcionários sob sua responsabilidade, incentivando-os ao cumprimento dos regulamentos, ordens e instruções de serviço, para obter um clima favorável ao maior rendimento do trabalho;
- 3.7 Zela pelo material de serviço, solicitando as providências necessárias à sua conservação ou substituição e estabelecendo responsabilidades pelos prejuízos, para conservá-lo em perfeitas condições de uso;
- 3.8 Observa as normas de segurança e transmite-as aos funcionários sob sua responsabilidade, através de observações e orientações verbais, para manter a ordem e a integridade física dos mesmos, sua e do patrimônio da empresa;
- 3.9 Repassa a produção, orientando seus auxiliares sobre os planejamentos da produção da semana, para que seja repassado aos funcionários as informações sobre quantidade, qualidade, tipo e outros dados da produção;
- 3.10 Participa de reuniões, ouvindo e opinando com as chefias de outros setores e gerências de produção e fábrica, para avaliação do trabalho da semana anterior e traçar metas para a semana seguinte;
- 3.11 Efetua balanço mensal da produção, passando talão por talão, anotando em fichas próprias, para serem enviadas à programação sobre os dados de estoque do setor;
- 3.12 Participa de reuniões para avaliação das mudanças, relatando as suas experiências com as alterações introduzidas, para conhecimento de todos das idéias que estão surgindo;
- 3.13 Realiza outras atividades correlatas às acima descritas por necessidades dos serviços ou por solicitação e/ou orientação de superior imediato;

Aprovações:

	Analista(s)	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias Rosane Cruz	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	04.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Chefe do Setor de Acabamento \_\_\_\_\_  
 Lotação: Setor de Acabamento \_\_\_\_\_  
 Unidade: Produção \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: Fábrica 3 \_\_\_\_\_  
 Frequência: 01 \_\_\_\_\_ C.B.O.: 8.02.90 \_\_\_\_\_

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 2º Grau completo.

## Experiência:

Dentro da empresa: até 3 meses, tendo ocupado cargos anteriores na produção.  
 Fora da empresa: de 2 a 4 anos, ocupando cargos de chefia de acabamento.

## Complexidade das tarefas:

Exige habilidade no relacionamento interpessoal de forma que os indivíduos realizem suas atividades de acordo com o padrão de qualidade e volume de produção requerido.  
 Exige cuidado extremo quanto aos padrões de qualidade do produto examinado.

## Iniciativa:

Tarefas diversificadas, exigindo controle de seu trabalho pelo superior imediato durante o processo através de visitas ou contato por telefone, com informações detalhadas. Cumpre ordens verbais, analisa problemas variados complexos e realiza operações rotineiras com muita frequência. Analisa problemas variados com frequência.

## Conhecimentos específicos:

Cursos técnicos do SENAI.  
 Curso de relações humanas.

## Aptidões ou habilidades:

Exige rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, muito senso de organização, adaptabilidade, planejamento, boa caligrafia, precisão, fluidez verbal e bom relacionamento.



### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: todos os cargos do setor de acabamento de forma imediata e contínua com muita frequência.

Supervisão ao pessoal que faz a revisão do trabalho no setor de expedição.

Mais ou menos 25 empregados.

Requerida: do gerente da fábrica e do gerente de produção.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:  
Responsabilidade direta sobre utensílios de uso no setor de acabamento como lamparina, bastão para fazer lixação de bolsas, ferro para tirar rugas, escova, exaustor, estufas, gabinete de pintura e outros materiais do setor.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais, verbais ou por telefone de modo frequente com seu chefe imediato e com seus funcionários do mesmo setor, com outras chefias e com pessoal de outros setores, com público externo e com empresas fornecedoras de materiais - tintas. Contatos para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, exigindo tato, habilidade, discrição e bom relacionamento humano.

Por informações/dados confidenciais:

Frequente com os detalhes dos modelos novos que chegam à produção, podendo, nesta fase, ocorrer pouco prejuízo à empresa.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Matéria prima: por todo o material em uso no setor de acabamento como: líquidos inflamáveis, tintas, e outros materiais de uso do setor.

Produto: manter a quantidade, qualidade e especificações exigidas.

\* Erros normalmente são ocasionados por falta de controle, precaução e concentração de funcionárias do setor, podendo haver troca de referência por cliente, troca de material, sapato com numeração trocada, material que não esteja na especificação de qualidade.

#### 4 Requisitos físicos

/-----\  
Esforço mental/visual:

Mental: análise e avaliação de problemas e distribuição do trabalho e na revisão da qualidade de modo frequente.  
Visual: contínuo na observação da qualidade do acabamento.

/-----\  
Esforço físico:

Trabalho andando e parado em pé de modo contínuo.  
-----\  
/

#### 5 Condições de trabalho

/-----\  
Ambiente:

Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: algum.

Riscos:

Nenhum risco  
Ambiente sujeito a ruído, poeira, graxa na gabinetes de pintura e cheiro de tinta.  
-----\  
/

#### 6 Outros requisitos

/-----\  
-----\  
/

#### 7 Observações:

/-----\  
-----\  
/

#### Aprovações:

	Analista(s)	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias Rosane Cruz	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	04.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Encarregado de Cobrança
Cargo atual: Encarregado de Cobrança
Lotação: Departamento Financeiro
Unidade: Administração
Local de trabalho: Fábrica 8
Frequência: 01 C.B.O.: 3.02.40

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

Encarregado de todas as atividades de uma unidade de crédito e cobrança, organizando e orientando os trabalhos específicos da mesma e controlando o desempenho do pessoal, para assegurar o desenvolvimento normal das rotinas de trabalho.
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

<p>3.1 Analisa o funcionamento das diversas rotinas, observando o desenvolvimento e efetuando estudos e ponderações a respeito, para propor medidas de simplificação e melhorias dos trabalhos;</p> <p>3.2 Distribui o serviço de cobrança, dando orientações sobre a emissão de duplicatas, cobrança de débitos, controle de saldos de cobrança e de outras operações de cobrança, para assegurar sua eficiente execução;</p> <p>3.3 Organiza as escalas de férias e folgas de funcionários, orientando-se pelas regulamentações pertinentes e por outros fatores de interesse, para atender tanto às conveniências dos funcionários quanto às da empresa;</p> <p>3.4 Elabora relatórios periódicos, como os créditos do dia anterior, através de análise de documentos, remetendo-os ao departamento financeiro para a programação das disponibilidades de recursos para pagamento e/ou aplicação;</p> <p>3.5 Promove o comportamento disciplinar entre os funcionários sob sua responsabilidade, incentivando-os ao cumprimento dos regulamentos, ordens e instruções de serviço, para obter um clima favorável ao maior rendimento no trabalho;</p>
---

Cont.

- 3.6 Avalia a "produção" tanto no aspecto qualitativo quanto no quantitativo, considerando a eficiência de cada funcionário e os recursos materiais disponíveis, para concluir a respeito e determinar novos procedimentos, se for o caso;
- 3.7 Libera solicitações de crédito, analisando o desempenho do cliente, através de análise de sua ficha cadastral, para o departamento comercial libere o pedido de compra;
- 3.8 Realiza a previsão de receitas periódicas, através de levantamento das duplicatas que irão vencer durante o período, para o financeiro ter uma estimativa de recursos que terá durante a semana ou mês;
- 3.9 Prepara o relatório de comissões, através do levantamento das liquidações durante o mês, para efetuar o pagamento de comissões para os representantes;
- 3.10 Efetua registro diversos, tais como: livro de duplicatas, diário auxiliar, razão de clientes e prepara carta de anuência, através de relatório trimestral e/ou semestral ou através de firma registrada, para o controle contábil e acompanhamento do desempenho de cada cliente ou para o cliente que teve título protestado e já pagou, possa conseguir a liberação junto ao cartório de protestos de títulos;
- 3.11 Zela pelo material de serviço, solicitando as providências necessárias à sua conservação ou substituição e estabelecendo responsabilidades pelos prejuízos, para conservá-lo em perfeitas condições;
- 3.12 Obedece as normas de segurança, seguindo as instruções fornecidas, para a sua integridade, a de seus colegas e patrimônio da empresa; e
- 3.13 Executa outras tarefas correlatas às acima descritas a critério de seu superior imediato ou por necessidades dos serviços.

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	09.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Encarregado de Cobrança _____
Lotação: Departamento Financeiro _____
Unidade: Administração _____
Local de trabalho: Fábrica 8 _____
Frequência: 01 _____ C.B.O.: 3.02.40 _____

## 2 Requisitos mentais

<p>Instrução: Superior incompleto, preferencialmente curso de Ciências Contábeis, Administração de Empresas ou Economia.</p>
<p>Experiência: Dentro da empresa: de 6 meses a 1 ano. Fora da empresa: de 1 a 2 anos.</p>
<p>Complexidade das tarefas: Atividades com relativa complexidade exigindo atenção e cuidado na análise e elaboração de relatórios e registros das atividades de crédito e cobrança.</p>
<p>Iniciativa: Tarefas repetitivas com controle de seu trabalho, pelo superior em todas as fases, com informações detalhadas. Cumpre com frequência ordens escritas ou verbais, realiza operações rotineira, efetua tarefas de manutenção e analisa problemas variados e raramente analisa problemas complexos.</p>
<p>Conhecimentos específicos: . Curso de administração de contas à receber. . Curso de matemática financeira.</p>
<p>Aptidões ou habilidades: Exige boa caligrafia, rapidez em cálculos, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, redação própria, precisão e fluidez verbal.</p>

### 3 Responsabilidades

#### Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: sobre um (1) auxiliar de crédito e cobrança do departamento de crédito e cobrança.

\* Supervisão imediata e contínua.

Requerida: do Gerente Financeiro.

#### Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Máquina de datilografia, microcomputador, máquina de cancellar, máquina de calcular e telefone.

#### Por contatos internos e/ou externos:

Contatos frequentes e pessoais com chefe imediato e de outras seções e com colegas do setor de de outros setores. Contato pessoal, por carta ou por telefone frequentes com empresas.

Contatos para prestar e obter informações, transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, discutir, definir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e/ou complexa, requerendo tato, habilidade e discricção.

#### Por informações/dados confidenciais:

Tem habitualmente acesso a dados sobre faturamento, cadastro e títulos, podendo causar, com a divulgação inadvertida, fortalecimento do concorrente na medida em que ele ficasse sabendo de informações como custo, desempenho do cliente, prazo médio de venda do produto.

#### Por dinheiro, títulos ou valores:

Acesso irrestrito a cheques e duplicatas da empresa, podendo ocorrer, com os erros, cobrança de valores indevidos e perda de valores monetários ou desgaste com o cliente.

#### Por matéria prima ou produto:

Nenhuma.

### 4 Requisitos físicos

#### Esforço mental/visual:

Mental: frequente com cálculos matemáticos, conferências e lançamentos em livros próprios e redação.

Visual: contínuo na datilografia, digitação e conferência empregando máquina de escrever, microcomputador e livros próprios.

#### Esforço físico:

Trabalho sentado de modo contínuo.

5 Condições de trabalho

/-----\  
| Ambiente:  
| Temperatura: ambiente (25oc)  
| Iluminação: adequada.  
Ruidos: com os equipamentos (impressora, ar condicionado, máquina de calcular e de chancelar).
Riscos:
Não há.
-----
-----\

6 Outros requisitos

/-----\  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|-----  
|-----\

7 Observações:

/-----\  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|  
|-----  
|-----\

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Zeneida Santos	_____
Data:	09.dez.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos	Descrição de Cargo
	Administração de Salários	

## 1 Identificação do cargo

Cargo proposto: Supervisor de PCP
Cargo atual: Supervisor de PCP
Lotação: Administração Geral
Unidade: Produção
Local de trabalho: Fábrica 8
Frequência: 01 C.B.O.: 8.02.90

## 2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

<p>Chefia todas as atividades do setor de planejamento e controle da produção (PCP), organizando e orientando os trabalhos específicos dos mesmos e controlando o desempenho do pessoal, para assegurar o desenvolvimento normal das rotinas de trabalho e manter o nível de qualidade e volume de trabalho necessário.</p>
---

## 3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

<p>3.1 Analisa relatórios de produção, a partir de formulários próprios com dados da produção e eficiência, para efetivar programação do volume de produção;</p>
<p>3.2 Acompanha o trabalho diário do setor, circulando dentro dos mesmos, acompanhando visualmente o trabalho dos funcionários, para verificação do serviço e saber se está sendo realizado de acordo com as normas;</p>
<p>3.3 Orienta os funcionários sobre os detalhes do trabalho, analisando os aspectos da construção adequada do produto e corrigindo-os, se verificar problemas, para que não saia a programação dos produto com problemas;</p>
<p>3.4 Coordena a execução do inventário de processo, controlando a contagem da produção, simplificando as informações para o setor de custos, para registro e controle do estoque mensal pelo setor de custos;</p>
<p>3.5 Requisita e treina o pessoal necessário ao desempenho dos trabalho do setor, enviando formulários à seção especializada, dando orientações e fazendo demonstrações das operações e tarefas a serem executadas, para obter o rendimento desejado;</p>



Cont.

- 3.6 Promove o comportamento disciplinar entre os funcionários sob sua responsabilidade, incentivando-os ao cumprimento dos regulamentos, ordens e instruções de serviço, para obter um clima favorável ao maior rendimento do trabalho;
- 3.7 Negocia prazos de entrega de pedidos, verificando a produção de cada uma das linhas, para ter a certeza ou não do cumprimento das metas mensais e orientar sobre atrasos constatados, informando aos interessados do andamento da produção para as providencias necessárias;
- 3.8 Zela pelo material de serviço, solicitando as providências necessárias à sua conservação ou substituição e estabelecendo responsabilidades pelos prejuizos, para conservá-lo em perfeitas condições de uso;
- 3.9 Observa as normas de segurança e transmite-as aos funcionários sob sua responsabilidade, através de observações e orientações verbais, para manter a ordem e a integridade física dos mesmos, sua e do patrimônio da empresa;
- 3.10 Passa informações para o setor de custos, através de relatórios próprios por linha e modelo do processo executado no mês, para estruturação de custos de produtos;
- 3.11 Participa de reuniões, ouvindo e opinando com as chefias de outros setores e gerências de produção e fábrica, para análise e avaliação do processo de trabalho e planejar a melhor estratégia de atuação;
- 3.12 Participa de reuniões para avaliação das mudanças, relatando as suas experiências com as alterações introduzidas, para conhecimento de todos das idéias que estão surgindo;
- 3.13 Realiza outras atividades correlatas às acima descritas por necessidades dos serviços ou por solicitação e/ou orientação de superior imediato;

Aprovações:

	Analista(s)	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias Rosane Cruz	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

## 1 Identificação do cargo

Cargo: Supervisor de PCP  
 Lotação: Administração Geral  
 Unidade: Produção  
 Local de trabalho: Fábrica 8  
 Frequência: 01 C.B.O.: 8.02.90

## 2 Requisitos mentais

Instrução:  
 2º Grau completo.

Experiência:  
 Dentro da empresa: de 1 a 2 anos.  
 Fora da empresa: de 2 a 4 anos.

Complexidade das tarefas:  
 Tarefas bastante complexas, exigindo grande negociação com chefia da produção e com pessoal da área de vendas para o atendimento dos pedidos.

Iniciativa:  
 Tarefas totalmente diversificadas, exigindo alguma orientação de seu superior quando do início das atividades, com informações gerais.  
 Raramente recebe ordens verbais, com muita frequência analisa problemas variados e com frequência analisa problemas complexos.

Conhecimentos específicos:  
 . Curso de inglês.  
 . Curso de informática.  
 . Curso de relações humanas.

Aptidões ou habilidades:  
 Exige boa caligrafia, boa memória, assimilação imediata, capacidade de raciocínio, senso de organização, adaptabilidade, planejamento, redação própria, precisão e fluidez verbal.

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Exercida: programadores de produção e auxiliares em número de mais ou menos 06 funcionários.

\* Com frequência executa supervisão imediata contínua e esporádica.

Requerida: do Gerente de Produção.

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio: Computador, máquina de calcular e de escrever.

Por contatos internos e/ou externos:

Contatos pessoais ou por telefone constantes com chefia imediata, de outros setores, gerentes e diretores e com colegas de seu setor e de outros, além de contato com curtumes e atelier, para prestar e obter informações, para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação, para discutir, definir e apresentar soluções para problemas de natureza simples e complexas, exigindo boas relações humanas, fluidez verbal e dsicrição.

Por informações/dados confidenciais:

Acesso a informações confidenciais rotineiras das etapas e volumes de produção e outros problemas internos relacionados.

Por dinheiro, títulos ou valores:

Nenhuma.

Por matéria prima ou produto:

Responsabilidade por não enviar pedido à produção na hora certa e não solicitar a compra de material no momento certo, podendo ocorrer atrasos na produção e conseqüentemente possibilidades de cancelamento de pedidos.

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Mental: frequentemente em cálculos matemáticos, conferências, estudos diversos, programação e controle da produção.

Visual: esforço visual médio em atividades burocráticas de escritório, ligadas ao PCP.

Esforço físico:

Trabalho sentado e andando de modo descontínuo.

5 Condições de trabalho

Ambiente:  
Temperatura: ambiente.  
Iluminação: adequada.  
Ruído: não há.

Riscos:  
Nenhum.

6 Outros requisitos

7 Observações:

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	Jorge Elias	Jorge Garcia Pedro Nunes Zeneida Santos	_____
Data:	07.nov.1992.	Dezembro/1993.	_____
Vistos:	_____	_____	_____

## **Anexo 3**

### **3 Freqüência dos Cargos por Setores e Áreas da Empresa**

## Frequências dos Cargos por Setores e Áreas da Empresa Czarina S.A.

Cargos	Áreas	Contabilidade	Financeiro	Recursos Humanos	Costos	CPD	Serviços Gerais	Mercado Interno	Mercado Externo	Comercial Novo Hamburgo
Aux. de Escrita Fiscal		1								
Auxiliar Contábil		2								
Assistente Financeiro			1							
Encarregado de Cobrança			1							
Técnico Segurança do Trabalho				1						
Enc. Departamento Pessoal				1						
Aux. Departamento Pessoal				1						
Técnico Enfermagem do Trabalho				1						
Psicóloga Organizacional				1						
Auxiliar de Custos					2					
Chefia de Custos					1					
Programador de Computador						1				
Servente P							4			
Servente B							1			
Auxiliar de Cozinha							1			
Office Boy							1			
Telefonista/Receptionista							2			
Auxiliar de Vendas								2		
Auxiliar de Fabricação								1		
Auxiliar de Estoque								1		
Auxiliar de Chefia								1		
Assistente de Marketing								1		
Vendedor Externo								1		
Administrador de Vendas								1		
Encarregado Controle Patrimonial								1		
Auxiliar de Exportação									2	
Chefia de Exportação									1	
Vendedor Interno										3
Gerente de Loja										1
Totais		3	2	5	3	1	11	9	3	4

Total de Funcionários ligados a atividades de administrativas igual a 41 pessoas.  
Elaborado por Jorge Augusto Elias e Zeneida Nunes Santos.

**Frequência dos Cargos por Setores e Áreas da Empresa  
Czarina S.A.**

Cargos	Áreas	Almoxarifado	Compras	SET	Standart	Programação	Manutenção
Classificador de Couros		4					
Motorista		2	1				
Aux. de Almoxarifado		3					
Aux. Contr. Estoque		2					
Chefia Almoxarifado		1		1			
Comprador			1				
Auxiliar de Compras			2				
Técnico em Couros			1				
Cronometrista				2			
Analista Standart					2		
Supervisor PCP						1	
Aux. Programação						3	
Programador Produção						4	
Gerente Produção						1	
Gerente Industrial						1	
Preparadeira II						1	
Mecânico Manutenção							6
Marceneiro							1
Eletricista							1
Pedreiro							1
Totais		12	5	3	2	11	9

Total de funcionários ligados a atividades de apoio à produção igual a 42 pessoas.  
Elaborado por Jorge Augusto Elias e Zeneida Nunes Santos

## Frequência dos Cargos por Setores e Áreas da Empresa Czarina S.A.

Setores	Produção													Apelo							
	Áreas	Corta			Costura			Montagem	Acabamento	Pré-fabricado	Expedição	Injeções	Atelier	Amostra	Modelagem						
		Bolsa		Calçado	Sola	Bolsa									Calçado	Merc. Int.	Merc. Ext.	Merc. Int.	Merc. Ext.	Merc. Int.	Merc. Ext.
		Merc. Int.	Merc. Ext.			Merc. Int.	Merc. Ext.														
Cortador I	1	2	20											2							
Cortador II	1	1	1																		
Preparadeira I				1	7	14	21		2					3							
Preparadeira II				5	8	7	34			2											
Costureira I					2	4	28							1							
Costureira II						5	12														
Operadora Manual I						2	1	7	18	3				1							
Operadora Manual II				3	1	1	4	18	1	1				1							
Operadora Manual III				2		1	1	18	1	1											
Operadora Manual IV			6	1		5	12	18	5	8		1	3								
Chantreiteira I							1														
Chantreiteira II		2	3			1	1														
Chantreiteira III																					
Operadora I						1															
Operadora Auxiliar I						1		1	1												
Operadora Máquina I								16	1	5											
Operadora Máquina II				7		1	1	4	1	2											
Operadora Máquina III				2		1	1	1	1												
Operadora Máquina IV		1		1		1	3	6													
Chefe				1	1		1	2	1	1				1							
Dir. de Chefia				1			3	2													
Enxugador I																					
Enxugador II																					
Revisor I								5	3	1											
Revisor II																					
Revisor III																					
Montador I								25													
Montador II																					
Montador III																					
Operador I								7													
Operador II										1											
Pintor I									1												
Limpeador				3						9											
Dir. de Expedição											2										
Dir. Serviço Manutenção												1									
Gerente Modelagem																1					
Modelista Pré-Fab.																1					
Escalador																1					
Modelista																2					
Modelista Bolsas																1					
Dir. Modelagem																2					
Totais	2	4	48	26	22	45	125	185	26	35	4	3	11	7	7	9					

Funcionários ligados a atividades de produção igual a 469 pessoas.  
 de por Jorge Augusto Elias e Zeneda Nunes Santos.



## **Anexo 4**

### **4 Modelo de Questionário 1**

**(Coleta dos dados - mão-de-obra qualificada, técnicos de nível médio e técnicos superiores)**





2 QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- Quais os equipamentos que você utiliza (opera) normalmente, na execução de suas tarefas?

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

- Quais os erros que podem ocorrer no seu trabalho? Qual o prejuízo que causariam à empresa?

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

3 SUPERVISÃO RECEBIDA:

- Com que frequência recebe de seu chefe imediato as incumbências e instruções?

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

- As instruções dizem respeito a todas as fases do trabalho? Indique-as.

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

- É necessário usar a iniciativa própria durante a execução do trabalho? Como?

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

- Seu trabalho, enquanto está sendo executado ou depois de concluído, é revisado pelo chefe ou por outro funcionário? Como?

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

4 SUPERVISÃO EXERCIDA:

- Quantos são os seus subordinados? Que cargos exercem?

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

- De que natureza é a supervisão que exerce sobre eles?

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

5 REQUISITOS DE CONHECIMENTO:

- Qual a instrução (escolaridade) que considera como mínima necessária para se exercer o seu cargo? (não mencione sua instrução).

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

- Conhecimentos específicos - outros cursos. Cite-os.

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

- Experiência desejada - anos e/ou meses.

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

6 INICIATIVA, ESFORÇO E ATENÇÃO NECESSARIOS:

- Iniciativa necessária - indique a natureza e o grau.

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

- Esforço mental necessário - indique a natureza e o grau.

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

- Esforço físico necessário - indique a natureza e o grau.

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

- Atenção visual necessária - indique a natureza e o grau.

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

7 POSTURA FÍSICA:

- Sentado ( ) Curvado ( ) Ajoelhado ( ) Agachado ( ) em pé ( ).

8 CONDIÇÕES DE TRABALHO:

- Ambiente: Temperatura: \_\_\_\_ Iluminação: \_\_\_\_ Ruído: \_\_\_\_.

- Riscos: Insalubre sim ( ) não ( ), em que grau \_\_\_\_.

Perigoso? \_\_\_\_\_ Qual o risco? \_\_\_\_\_

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

- Observações: \_\_\_\_\_

-----  
-----

9 RESPONSABILIDADE:

- Pelo patrimônio - especifique qual.

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

- Por informações confidenciais - indique quais.

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

- Por contatos - prestar/trocar informações internas e/ou externas.

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

- Por valores - dinheiro, títulos, documentos, etc...

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

- Por supervisão a pessoas.

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

- Outro tipo de responsabilidade - especificar.

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

## **Anexo 5**

### **5 Modelo de Questionário 2**

**(Coleta de dados - mão-de-obra semi-qualificada e não-qualificada)**







2 QUESTÕES PARA LEVANTAMENTO DAS ESPECIFICAÇÕES

2.1 Requisitos mentais

2.1.1 Instrução

Qual o mínimo de instrução necessária para o desempenho satisfatório de seu cargo? - (desconsidere a sua instrução).

- Nenhuma instrução       2o Grau completo
- Ler e escrever       Superior incompleto
- 1o Grau incompleto       Superior completo
- 1o Grau completo       Pós-Graduação \_\_\_\_\_
- 2o Grau incompleto      \_\_\_\_\_

2.1.2 Experiência

Qual o período mínimo de experiência requerido dentro e fora da empresa para que uma pessoa possuidora de adequada instrução possa desenvolver corretamente as tarefas de seu cargo?

Dentro da empresa

Fora da empresa

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses          | <input type="checkbox"/> Até 3 meses          |
| <input type="checkbox"/> de 3 meses a 6 meses | <input type="checkbox"/> de 3 meses a 6 meses |
| <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano   | <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano   |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos        | <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos        |
| <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos        | <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos        |
| <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos        | <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos        |
| <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos        | <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos        |
| <input type="checkbox"/> mais de 8 anos       | <input type="checkbox"/> mais de 8 anos       |

Em que cargos?

Em que cargos?


Indique a necessidade de treinamento especial para o desempenho do cargo, especificando a sua natureza.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.1.3 Complexidade das tarefas

-----

-----

-----

-----

-----

-----

2.1.4 Iniciativa

Quanto a sua iniciativa:

- as tarefas desenvolvidas são:

- repetitivas
- de variedade média
- diversificadas
- totalmente diversificadas

- Como seu superior controla seu trabalho?

- em todas as fases
- na fase inicial e final do trabalho
- na fase final do trabalho
- em nenhuma fases

- As informações que você recebe do seu superior são:

- detalhadas
- gerais

- Quanto a sua autonomia de trabalho, você:

	Raramente	Com Frequência	Com mui ta freq
<input type="checkbox"/> Cumpre ordens escritas ou verbais			
<input type="checkbox"/> Realiza operações rotineiras			
<input type="checkbox"/> Efetua tarefas de manutenção			
<input type="checkbox"/> Analisa problemas variados			
<input type="checkbox"/> Analisa problemas complexos			
<input type="checkbox"/> Você não toma nenhuma decisão			

2.1.5 Conhecimentos específicos - cursos profissionais

Qual a instrução profissional ou qual a preparação específica que necessita? (considere cursos em geral).

- Curso de atendimento ao público
- Curso de datilografia
- Curso de inglês
- Curso de especialização técnica
- Outro curso \_\_\_\_\_
- Curso técnico
- Curso de taquigrafia
- Curso técnico do SENAI
- Nenhum curso

### 2.1.6 Aptidões ou habilidades

Quais as aptidões ou habilidades exigidas pelo cargo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Boa caligrafia           | <input type="checkbox"/> Planejamento        |
| <input type="checkbox"/> Rapidez em cálculos      | <input type="checkbox"/> Habilidades manuais |
| <input type="checkbox"/> Boa memória              | <input type="checkbox"/> Redação própria     |
| <input type="checkbox"/> Assimilação imediata     | <input type="checkbox"/> Precisão            |
| <input type="checkbox"/> Capacidade de raciocínio | <input type="checkbox"/> Fluidez verbal      |
| <input type="checkbox"/> Senso de organização     | <input type="checkbox"/> Aptidão sintética   |
| <input type="checkbox"/> Adaptabilidade           | <input type="checkbox"/> Outros: _____       |

### 2.2 Responsabilidades

#### 2.2.1 Responsabilidade por supervisão

Seu trabalho requer que você supervisione (programação, assistência e treinamento) o trabalho de outros cargos? Quais são e a que departamento/setor/seção pertencem?

Cargos	Depto Setor ou Seção	no de empregados
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Que tipo de supervisão você executa?

	Raramente	Com Frequência	Com mui ta freq
<input type="checkbox"/> Supervisão imediata e continua	-----	-----	-----
<input type="checkbox"/> Supervisão imediata e esporádica	-----	-----	-----
<input type="checkbox"/> Supervisão geral	-----	-----	-----
<input type="checkbox"/> Direção geral	-----	-----	-----
<input type="checkbox"/> Nenhuma	-----	-----	-----

#### 2.2.2 Responsabilidade por máquinas, equipamentos, móveis e instrumentos:

- Quais os equipamentos, máquinas, móveis e instrumentos que você utiliza (opera) normalmente, na execução de suas tarefas?

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

2.2.3 Responsabilidade por contatos. Prestar/trocar informações internas e/ou externas.

Que tipo de contatos você mantém para o desenvolvimento de seu trabalho?

- com chefe imediato                       com colegas de outras seções  
 com colegas de trabalho                 com outras chefias  
 com público externo                       com empresas, entidades  
 outros contatos: \_\_\_\_\_

Os contatos são:

- raros     freqüentes  
 ocasionais                                       constantes

Os contatos são:

- pessoais                                       por telefone  
 por carta                                       outra forma: \_\_\_\_\_

Os contatos são:

- para apenas prestar e obter informações  
 para transmitir detalhes de trabalho e obter cooperação  
 para discutir e apresentar soluções para problemas de natureza simples  
 para definir soluções para problemas de natureza complexa.

Os contatos requerem:

- apenas bom relacionamento  
 algum tato e habilidade  
 tato, habilidade e discrição  
 relações humanas, fluidez verbal e discrição.

2.2.4 Responsabilidade por informações confidenciais

- Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais? Com que freqüência (habitualmente, ocasionalmente, esporadicamente)?

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

- Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à empresa?

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

2.2.5 Responsabilidade por valores - dinheiro, títulos, documentos, etc.

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

2.2.6 Responsabilidade por matéria prima ou produto.

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

- Quais os erros que podem ocorrer no seu trabalho? Qual o prejuízo que causariam à empresa?

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

- São ocasionados por:

- falta de controle, precaução e concentração
- causas fora de seu controle
- problemas de manutenção.

2.3 Requisitos físicos

2.3.1 Esforço mental

A execução de seu trabalho requer esforço mental?

sim  não

Em que atividades? (por exemplo: cálculos matemáticos, redação de correspondências, desenhos, elaboração de projetos, planos, conferência de dados, estudos diversos, montagem de peças ou produtos, etc...)

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

De que modo?

freqüentemente  ocasionalmente

2.3.2 Esforço visual

A execução de seus trabalhos requer esforço visual?

sim  não

Em que atividades? (por exemplo leitura, mapas, conferências, composição de caracteres, controle e manuseio de máquinas, datilografia, etc...)

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

De que modo?

contínuo

descontínuo

Utilizando que tipo de instrumentos? (máquinas de escrever, microcomputador, instrumentos de medida, chaves, etc...)

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

### 2.3.3 Esforço físico

A execução de seus trabalhos requer que você permaneça em que posição?

sentado

em pé

andando

em posição forçada (inclinado, agachado, ajoelhado, curvado, etc...)

viajando (de avião, trem, automóvel)

conduzindo veículos (automóveis, camioneta, caminhão, etc...)

De que modo?

contínuo

descontínuo

Maneja ou carrega materiais pesados?

sim

não

Que tipo de materiais? \_\_\_\_\_

-----  
-----

O peso carregado é?

leve e

ocasional

frequente

médio e

ocasional

frequente

pesado e

ocasional

frequente

### 2.4 Condições de trabalho

#### 2.4.1 Ambiente

Temperatura? \_\_\_\_\_ Iluminação? \_\_\_\_\_ Ruído? \_\_\_\_\_

#### 2.4.2 Riscos - insalubre e perigoso.

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



Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- pressão                       gases                       frio
- calor                           umidade                       odores/cheiro
- fumaça                       poeira                       intempérie (chuva, sol)
- outros, especifique: \_\_\_\_\_

2.5 Para que cargo (s) - imediatamente acima do seu - uma pessoa na sua posição poderia ser promovido?

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

2.6 Promovida, de que posição, imediatamente inferior a sua poderia uma pessoa atingir seu cargo?

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

2.7 Dados conclusivos e observações.

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

São Leopoldo, de \_\_\_\_\_ de 199 .

Vistos

Funcionário	Chefe imediato	GRH	Diretoria

## **Anexo 6**

### **6 Formulário Modelo de Descrição de Cargos**

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Descrição de Cargo
--------------	---	--------------------

1 Identificação do cargo

Cargo proposto: \_\_\_\_\_  
Cargo atual: \_\_\_\_\_  
Lotação: \_\_\_\_\_  
Unidade: \_\_\_\_\_  
Local de trabalho: \_\_\_\_\_  
Frequência: \_\_\_\_\_ C.B.O.: \_\_\_\_\_

2 Responsabilidade principal - resumo das atribuições

\_\_\_\_\_

3 Descrição das tarefas e/ou atribuições

\_\_\_\_\_

Cont.

[Empty dashed box for content]

Aprovações:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	_____	_____	_____
Data:	_____	_____	_____
Vistos:	_____	_____	_____

**Anexo 7**

**7 Formulário Modelo de Especificação de Cargos**

Czarina S.A.	Recursos Humanos Administração de Salários	Especificação de Cargo
--------------	---	---------------------------

1 Identificação do cargo

Cargo: \_\_\_\_\_  
 Lotação: \_\_\_\_\_  
 Unidade: \_\_\_\_\_  
 Local de trabalho: \_\_\_\_\_  
 Frequência: \_\_\_\_\_ C.B.O.: \_\_\_\_\_

2 Requisitos mentais

Instrução: \_\_\_\_\_

Experiência: \_\_\_\_\_

Complexidade das tarefas: \_\_\_\_\_

Iniciativa: \_\_\_\_\_

Conhecimentos específicos: \_\_\_\_\_

Aptidões ou habilidades: \_\_\_\_\_

### 3 Responsabilidades

Por supervisão exercida/requerida:

Por máquinas, ferramentas, móveis e utensílios - patrimônio:

Por contatos internos e/ou externos:

Por informações/dados confidenciais:

Por dinheiro, títulos ou valores:

Por matéria-prima ou produto:

### 4 Requisitos físicos

Esforço mental/visual:

Esforço físico:

5 Condições de trabalho

/-----\

Ambiente:

-----

Riscos:

-----

\-----/

6 Outros requisitos

/-----\

-----

\-----/

7 Observações:

/-----\

-----

\-----/

Aprovação:

	Analista	Recursos Humanos	Diretoria
Nome:	_____	_____	_____
Data:	_____	_____	_____
Vistos:	_____	_____	_____



**Anexo 8**

**8 Quadro Analítico dos Fatores de Avaliação**

**Quadro Analítico dos Fatores de Avaliação**

FATORES GÊNERICOS		REQUISITOS MENTAIS			REQUISITOS FÍSICOS	RESPONSABILIDADES etc.
CARGOS	FATORES ESPECÍFICOS	INSTRUÇÃO	EXPERIÊNCIA	Etc.	.....	.....

NA INTERSECÇÃO DAS COLUNAS DOS FATORES COM AS LINHAS DOS CARGOS SÃO COLOCADOS OS SUBFATORES CORRESPONDENTES A CADA CARGO.

**Anexo 9**

**9 Tabela de Pontos por Cargo**

## Tabela de Pontos por Cargo

CARGOS	FAT.1		FAT.2		FAT.3		FAT.4		FAT.5		FAT.6		FAT.7		FAT.8		FAT.9		FAT.10		FAT.11		TOTAL DE PONTOS
	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	G	PT	
Operador Auxiliar	2	8	2	9	1	4	1	5	5	23	1	5	3	22	2	8	1	3	1	3	3	9	99
Assistente	1	5	1	6	1	4	1	5	4	15	1	5	1	5	1	5	1	3	1	3	2	6	62
Montador	3	10	4	20	2	8	3	13	4	15	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	124
Costureira	2	8	4	20	2	8	3	13	2	6	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	113
Reparadora	3	10	4	20	2	8	3	13	2	6	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	115
Ardeira	2	8	5	30	3	13	3	13	2	6	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	128
Manfradeira	1	5	4	20	2	8	3	13	2	6	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	110
Acabador	2	8	5	30	1	4	3	13	3	9	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	122
Operador Manual	2	8	3	14	1	4	1	5	3	9	1	5	3	22	2	8	1	3	1	3	3	9	90
Operador de Máquina	2	8	4	20	1	4	1	5	3	9	1	5	3	22	2	8	1	3	1	3	3	9	96
Revisor	2	8	5	30	3	13	3	13	2	6	3	13	3	22	4	21	2	6	1	3	2	6	141
Montador de Calçados	2	8	4	20	2	8	3	13	3	9	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	116
Supervisor	2	8	4	20	2	8	3	13	3	9	2	8	3	22	3	13	1	3	1	3	3	9	116
Aux. de Almoxarifado	3	10	4	20	3	13	3	13	4	15	4	20	3	22	4	21	2	6	1	3	2	6	149
Aux. de Programação	3	10	2	9	3	13	3	13	1	4	4	20	3	22	5	34	2	6	1	3	1	4	138
Auxiliar de Vendas	5	20	2	9	2	8	3	13	1	4	4	20	3	22	1	5	2	6	1	3	1	4	114
Calculista de Custos	5	20	3	14	4	24	4	21	1	4	4	20	3	22	5	34	2	6	1	3	1	4	172
Operacionalista	5	20	5	30	4	24	4	21	1	4	4	20	2	10	5	34	3	11	1	3	1	4	181
Assist. Financeiro	7	39	4	20	3	13	4	21	1	4	5	32	3	22	1	5	3	11	2	4	1	4	175
Modelista - Calçados	3	10	7	65	4	24	5	33	2	6	5	32	3	22	5	34	3	11	4	9	2	6	352
Progr. de Produção	5	20	3	14	4	24	5	33	1	4	4	20	3	22	6	53	4	20	1	3	1	4	217
Setor Acabamento	5	20	5	30	4	24	5	33	1	4	5	32	4	47	6	53	5	35	4	9	3	9	296
Inc. de Cobrança	6	28	4	20	3	24	4	21	1	4	5	32	2	10	1	5	5	35	4	9	1	4	192
Supervisor PCP	5	20	5	30	4	24	5	33	1	4	5	51	1	10	3	13	5	35	6	18	1	4	242

Elaborado por Jorge A. Elias.

**Anexo 10**

**10 Manual de Avaliação de Cargos**

Manual de Avaliação de Cargos

- 1 Fator: INSTRUÇÃO -Este fator avalia as exigências do cargo em relação ao conhecimento básico ou instrução adquirida na escola, ou por outro meio qualquer, que um empregado deve ter adquirido para desempenhá-lo satisfatoriamente.

Subfatores

- 1.1 Saber ler, escrever e contar.
- 1.2 Primeiro grau incompleto: mínimo 5ª série.
- 1.3 Primeiro grau completo ou equivalente.
- 1.4 Segundo grau incompleto.
- 1.5 Segundo grau completo ou equivalente.
- 1.6 Terceiro grau incompleto.
- 1.7 Terceiro grau completo ou equivalente.
- 1.8 Possuir curso de pós-graduação em nível de especialização.

- 2 Fator: EXPERIÊNCIA - Este fator analisa o tempo requerido geralmente para uma pessoa adquirir habilitação necessária ao bom desempenho do cargo. Este fator caracteriza o tempo de experiência requerida na área de atuação para compreensão e desempenho satisfatório do cargo.

Subfatores

- 2.1 Desnecessária.
- 2.2 Experiência necessária de 2 a 6 meses.
- 2.3 Experiência necessária de 6 meses a 12 meses.
- 2.4 Experiência necessária de 12 meses a 24 meses.

- 2.5 Experiência necessária de 24 meses a 48 meses.
- 2.6 Experiência necessária de 48 meses a 60 meses.
- 2.7 Experiência necessária superior a 60 meses.

3 Fator: INICIATIVA - Este fator mede a extensão da criatividade e/ou versatilidade requerida pelo cargo, considerando o nível de pensamento original e independente necessário na criação ou desenvolvimento de métodos, procedimentos, planos, técnicas, serviços e idéias.

#### Subfatores

- 3.1 O cargo exige pouco pensamento original ou independente, tarefas rotineiras, sendo acompanhada em todas as fases do trabalho.
- 3.2 O cargo exige que seu ocupante aperfeiçoe e desenvolva operações (tarefas diversificadas), baseado em experiências dentro da empresa e resolva problemas rotineiros de dificuldade limitada, com algum acompanhamento do trabalho pela supervisão.
- 3.3 O cargo exige que se desenvolva de modo sistemático, operações (tarefas diversificadas), através de experimentação, com alguma indicação em experiências anteriores dentro da empresa e solucionar com frequência, problemas novos relativamente complexos, com acompanhamento do trabalho na fase final.
- 3.4 O cargo exige que se desenvolva, de modo sistemático, operações (tarefas diversificadas), através de estudos e experimentações com algumas indicação em experiências anteriores e solucionar com frequência, problemas novos e complexos.
- 3.5 O cargo requer continua aplicação de um alto grau de criatividade e versatilidade na criação de idéias complexas, com ou sem recursos e soluções anteriores dentro ou fora da empresa e solucionar frequentemente problemas novos, com relativa complexidade em áreas novas e indefinidas, podendo produzir um substancial efeito nas operações totais da empresa.

- 4 Fator: COMPLEXIDADE - Considerado o grau de dificuldade global das tarefas executadas pelo ocupante do cargo.

Subfatores

- 4.1 Nenhuma complexidade.
- 4.2 Mínima, trabalho elementar e rotineiro que segue normas pré-estabelecidas.
- 4.3 Pouca, trabalho rotineiro com alguma variedade de natureza simples seguindo normas pré-estabelecidas.
- 4.4 Média, trabalho com média dificuldade exigindo raciocínio lógico e conhecimento técnico de nível médio e/ou na ausência de normas pré-estabelecidas.
- 4.5 Trabalho com muita complexidade exigindo conhecimento técnico e/ou uma visão macro da organização e/ou não seguindo normas pré-estabelecidas.
- 4.6 Extrema complexidade exigindo conhecimento técnico extremo e raciocínio lógico para a racionalização de tarefas de natureza reconhecidamente complexa.

- 5 Fator: FADIGA FISICA - Este fator caracteriza o esforço físico e o dispêndio de força e energia exigido para o desempenho das tarefas.

Subfatores

- 5.1 O esforço físico exigido é mínimo.
- 5.2 Certo esforço é necessário para o transporte de pequenos objetos, deslocamentos em pequenos percursos, esforço físico de forma moderada
- 5.3 Algum esforço físico. É freqüentemente exigido pela posição de trabalho, pela necessidade de carregar ou mover objetos, subir e descer escadas, andar, permanecendo na posição de pé parte do tempo.
- 5.4 Trabalho físico normalmente meio pesado, com intervalos de trabalho mais leve. O esforço físico requerido é de maneira contínua, porém, não intenso, permanecendo na posição de pé grande parte do tempo e/ou eventualmente (inclinada ou agachada).



- 5.5 Trabalho físico continuamente pesado, obrigando a considerável esforço, principalmente pelas operações que este envolve.
- 5.6 Trabalho físico contínuo e intenso, exigindo muita robustez e resistência no seu desempenho.
- 6 Fator: FADIGA MENTAL - Este fator caracteriza o esforço mental exigido pelo cargo ao elemento que irá desempenhá-lo. A complexidade das tarefas será motivo de maior ou menor esforço em matéria de inteligência, memória, atenção e imaginação, requerendo para o perfeito desempenho das tarefas concentração, atenção e coordenação de idéias.

#### Subfatores

- 6.1 Trabalhos simples que se efetua quase que mecanicamente e que requer reduzido esforço mental.
- 6.2 Trabalho quase repetitivo que requer uma atenção quase contínua, porém moderada, e uma concentração mental média.
- 6.3 Trabalho repetitivo, comportando uma discreta atenção e ocasionalmente requer grande concentração e agilidade mental.
- 6.4 Trabalho variado que requer coordenação de idéias, concentração e agilidade mental para o desenvolvimento das tarefas.
- 6.5 Trabalho que requer alto nível de esforço e concentração mental para o desempenho das complexas atribuições do cargo.
- 6.6 Trabalho mental do mais alto nível de esforço e concentração mental sem limites para o desempenho de tarefas reconhecidamente complexas.

- 7 Fator: ESFORÇO VISUAL - Este fator avalia o grau e a continuidade da atenção visual requerida para o desenvolvimento das tarefas inerentes ao cargo.

Subfatores

- 7.1 Atenção visual mínima requerida. O trabalho é de natureza automática.
- 7.2 Atenção visual ocasionalmente requerida. Trabalho não muito próximo da vista, nem muito fatigante.
- 7.3 Média atenção visual requerida de forma contínua em controle e manejo de operações, porém, não muito desgastante.
- 7.4 Trabalho muito próximo da vista, necessitando constante atenção visual.

- 8 Fator: RESPONSABILIDADE POR ERROS - Este fator mede o grau de precisão, acurácia, oportunidade e adequação com as decisões e ações que possam afetar as operações da empresa.

Subfatores

- 8.1 Nenhuma responsabilidade por matéria prima ou produtos e erros.
- 8.2 Ações regularmente revistas, quaisquer inadequações resultariam em inconvenientes despesas para a empresa.
- 8.3 Ações normalmente revistas, quaisquer inadequações causariam moderada inconveniência ou despesa para a empresa.
- 8.4 Ações raramente revistas, quaisquer inadequações causariam consideráveis inconveniências ou poderiam afetar o relacionamento externo da empresa.
- 8.5 Ações raramente revistas, quaisquer inadequações causariam consideráveis inconveniências ou despesas, ou afetariam seriamente o relacionamento externo da empresa.
- 8.6 Ações normalmente finais que podem afetar, a longo prazo, o futuro da empresa, revisões somente quanto ao alcance dos objetivos, sendo que os efeitos das inadequações podem ser sérios.

- 9 Fator: RESPONSABILIDADE POR CONTATOS - Este fator avalia a importância dos contatos exigidos pelo cargo.

Subfatores

- 9.1 Os contatos são mantidos com a finalidade de apenas obter e prestar informações.
- 9.2 Os contatos são freqüentes e exigem algum tato e habilidade para obter a cooperação de terceiros.
- 9.3 Os contatos mantidos são básicos para o cargo e exigem alto grau de discricão, tato e habilidade para encaminhar situações difíceis e obter resultados de trabalho.
- 9.4 Os contatos são típicos de liderança e exigem algum tato, habilidade, discricão, fluidez verbal e relações humanas para obter a cooperação de terceiros.
- 9.5 Os contatos são básicos para os cargos e típicos de liderança e exigem alto grau de discricão, tato, habilidade, fluidez verbal e relações humanas para encaminhar situações difíceis e obter resultados de trabalho.

- 10 Fator: RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO EXERCIDA - Este fator indica os requisitos de planejamento, organização, treinamento, coordenação, controle, supervisão, direção e/ou avaliação de trabalho e de pessoal, como um elemento medida do número de pessoas diretamente dirigidas e indiretamente subordinadas.

Subfatores

- 10.1 Não exerce nenhuma espécie de supervisão.
- 10.2 Executa serviço que exige pequena supervisão de mão-de-obra não qualificada e quantidade entre 1 e 5 indivíduos supervisionados.
- 10.3 Supervisiona funcionários que podem executar serviços semi-qualificados e quantidade de até 20 indivíduos.
- 10.4 Supervisiona funcionários até o tipo de mão-de-obra qualificada e quantidade de até 50 indivíduos.

- 10.5 Supervisiona funcionários até o tipo de mão-de-obra qualificada que executam serviços de natureza variada, da simples a complexa e quantidade de até 100 indivíduos.
- 10.6 Supervisiona serviços de natureza variada, da simples à complexa e tipo de mão-de-obra técnica de nível médio e quantidade de até 250 indivíduos.
- 10.7 Supervisiona serviços de natureza complexa e tipo de mão-de-obra técnica superior e quantidade acima de 250 indivíduos.

11 Fator: CONDIÇÕES DE TRABALHO - Este fator avalia o ambiente de trabalho e arredores como desconforto e riscos resultantes do exercício do trabalho (ventilação, iluminação, instalações, exposição a ruídos, substâncias e gases nocivos, etc...).

#### Subfatores

- 11.1 Trabalho que exige apenas as cautelas normais. As tarefas são desenvolvidas com boas condições de trabalho.
- 11.2 Trabalho que exige apenas cautelas um pouco acima das normais. As tarefas são desenvolvidas com adequadas condições de trabalho.
- 11.3 Trabalho que exige cautelas acima das normais e medidas ou equipamentos de proteção simples e cômodos. As tarefas são desenvolvidas com regulares condições de trabalho.
- 11.4 Trabalho que exige cautelas acima das normais e medidas e equipamentos de proteção simples, mas algo incômodos. As tarefas são desenvolvidas com precárias condições de trabalho.
- 11.5 Trabalho que exige cautelas muito acima das normais e medidas ou equipamentos de proteção complexos e bastante incômodos. As tarefas são desenvolvidas com péssimas condições de trabalho.
- 11.6 Trabalho que exige cautelas excepcionais e medidas ou equipamentos de proteção complexos e altamente incômodos. As tarefas são desenvolvidas em condições totalmente adversas.

## Fatores de Avaliação

Requisitos mentais

- Instrução
- Experiência
- Iniciativa
- Complexidade

Requisitos físicos

- Fadiga física
- Fadiga mental
- Esforço visual

Responsabilidades

- Por erros
- Por contatos
- Por supervisão exercida

Condições de trabalho

- Condições de trabalho

## **Anexo 11**

### **11 Exemplo do Método de Graus Prê-Determinados**

Exemplo do Método de Graus Pré-Determinados

Valor de Referência Salarial (VRS): 10.000 unidades monetárias

G	C	Mult.	Sal. base	Quant.	Especificação	M/O	Exemplos
A	1	1,0	10.000	2	Trabalho simples e rotineiro, não exigindo experiência para sua ocupação.	NAO	Contínuo Office- Boy Servente Operário
	2	1,2	12.000	1			
	3	1,4	14.000	3		QUA-	
	4	1,8	18.000	5		LIFI-	
	5	2,0	20.000	3		CADA	
B	6	2,2	22.000	6	Requer certo potencial mental e experiência geral na sua especialidade com certa variedade nas tarefas	SEMI- QUA- LIFI- CADA	Motorista Vigia Zelador Telefon. Alambrad. Pintor Pedreiro Eletric. Marcen. Telexista Op. Comp.
	7	2,4	24.000	5			
	8	2,7	27.000	3			
	9	3,0	30.000	4			
	10	3,2	32.000	3			
	11	3,5	35.000	5			
	12	3,8	38.000	6			
	13	4,0	40.000	2			
C	14	4,3	43.000	3	Requer qualificação, experiência em tarefas relativamente complexas	QUA LI FI CA DA	Aux. de: Pessoal Contabil. Laborat. Cobrança
	15	5,0	50.000	7			
	16	5,4	54.000	4			
	17	5,8	58.000	5			
	18	6,3	63.000	3			
D	19	6,8	68.000	2	Requer conhecimento técnico e espírito criador para solução de problemas complexos	TÊC NI CO ME DIO	Desenhis. Secretar. Program.
	20	8,0	80.000	6			
	21	8,5	85.000	4			
	22	8,8	88.000	6			
	23	9,2	92.000	3			
E	24	10,0	100.000	2	Requer espírito analítico e criador para a solução de problemas técnicos reconhecidamente complexos	TÊC NI CO SUPE RI OR	Administr. Advogado Engenheiro Médico Contador Bibliotec. Biólogo
	25	11,0	110.000	4			
	26	12,0	120.000	4			
	27	13,0	130.000	5			
	28	14,0	140.000	6			
	29	15,0	150.000	8			
	30	16,0	160.000	3			
	31	17,0	170.000	7			

Lista de abreviaturas usadas no cabeçalho da tabela.

G	= Grau	Quant.	= Quantidade
M/O	= Mão de obra	Mult.	= Multiplicador
Sal. base	= Salário-base	C	= Classe