



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA O
AUTO POSTO NIENKÖTTER

ROBERTO ROSA MACHADO

Florianópolis, SC.
2009/2

ROBERTO ROSA MACHADO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA O
AUTO POSTO NIENKÖTTER**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor orientador: Sinesio Stefano Dubiela Ostroski

Florianópolis, SC.

2009/2

ROBERTO ROSA MACHADO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA O
AUTO POSTO NIENKÖTTER**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24 de novembro de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Departamento de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Orientador

Prof. Helena Mayer
Membro

Prof. Marco Antônio de Oliveira Vieira Goulart
Membro

Florianópolis, Novembro, 2009.

"Há o suficiente no mundo para todas as necessidades humanas; não há o suficiente para a cobiça humana."

(Mahatma Ghandi)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me dado força e sabedoria para a realização deste trabalho. Sei do fundo do meu coração que sem Ele nada disso seria possível, pois toda minha capacidade vem dele.

A minha família que me apoiou nos momentos mais difíceis, meu pai José Roberto que me motivou e acreditou em mim, minha mãe Adriana que me amparou nos momentos de dificuldade e minha irmã que é amiga pra todas as horas.

Ao professor Sinesio que aceitou o desafio de me orientar, que soube o momento de corrigir, o momento de apoiar e pôde assim me ajudar a desenvolver os meus conhecimentos.

Ao professor Fletes, ao professor Dalmau e ao professor Dante que mesmo não sendo meus orientadores estavam sempre dispostos a me ajudar, com certeza também tiveram um papel importante ajudando a abrir meus horizontes.

Ao Luiz Henrique, um grande amigo, que me abriu as portas da empresa e sempre esteve disposto a me ajudar. Da mesma forma a todos do Posto Nienkötter que participaram da pesquisa.

RESUMO

MACHADO, Roberto R. **Plano de Cargos e Salários para o Auto Posto Nienkötter**. 2009. 111 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este trabalho teve como objetivo principal desenvolver uma proposta de Plano de Cargos e Salários para o Auto Posto Nienkötter. Para tanto foi necessário executar algumas etapas. A primeira etapa consistiu em uma pesquisa bibliográfica que pôde fornecer os conhecimentos teóricos necessários para executar as etapas subsequentes. Depois foi feita uma pesquisa de campo de onde se obtiveram as informações relativas aos cargos. Com as informações da pesquisa foi possível analisar os cargos; descrevê-los e especificá-los. A partir da análise dos cargos foi realizada a sua avaliação. Paralela a avaliação também ocorreu a pesquisa salarial. Os dados obtidos com a avaliação e com a pesquisa salarial foram utilizados para elaboração da estrutura e da política salarial. Por fim foi simulada a aplicação do plano. Com a aplicação da teoria à realidade da empresa foi possível propor uma estrutura salarial equilibrada e uma política salarial que estimula o aumento do desempenho do colaborador.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários. Análise de cargos e Avaliação de cargos.

ABSTRACT

MACHADO, Roberto R. **Plano de Cargos e Salários para o Auto Posto Nienkötter**. 2009. 111 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This work had as objective main to immediate develop a proposal of Positions and Wages for the Auto Nienkötter Rank. For in such a way it was necessary to execute some stages. The first stage consisted of a bibliographical research that could supply the theoretical knowledge necessary to execute the subsequent stages. Later a field research was made of where if the positions had gotten the relative information. With the information of the research it was possible to analyze the positions; to describe them and to specify them. From the analysis of the positions its evaluation was carried through. Parallel the evaluation also occurred also to the wage research. The data gotten with the evaluation and the wage research had been used for elaboration of the structure and the wage politics. Finally the application of the plan was simulated. With the application of the theory the reality of the company was possible to consider a wage structure balanced and one wage politics that the increase of the performance of the collaborator stimulates.

Key-word: Plan of positions and wages. It analyzes of positions and Evaluation of positions.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Administrador de redes	46
Quadro 02 - Assistente Administrativo	47
Quadro 03 - Auxiliar de almoxarifado	49
Quadro 04 - Diretor geral	50
Quadro 05 - Gerente administrativo	51
Quadro 06 -Motorista	52
Quadro 07 - Recepcionista.....	53
Quadro 08 - Secretária.....	54
Quadro 09 - Atendente de Balcão	55
Quadro 10 - Coordenador de Caixas	56
Quadro 11 - Coordenador de loja.....	57
Quadro 12 - Coordenador de pista.....	58
Quadro 13 - Faxineira	59
Quadro 14 – Frentista	60
Quadro 15 - Gerente comercial.....	62
Quadro 16 - Lavador de veículos	63
Quadro 17 - Operador de caixa.....	64
Quadro 18 - Trocador de óleo	65
Quadro 19 - Auxiliar financeiro	66
Quadro 20 - Contador	67
Quadro 21 - Gerente financeiro.....	69
Quadro 22 - Analista de recursos humanos	70
Quadro 23 - Técnico de segurança no trabalho	71
Quadro 24 - Pesos dos fatores.....	73
Quadro 25 - Instrução	74
Quadro 26 - Experiência	75
Quadro 27 - Conhecimento sobre informática.....	75
Quadro 28 - Iniciativa	76
Quadro 29 - Complexidade	76

Quadro 30 - Responsabilidade por supervisão	77
Quadro 31 - Responsabilidade por materiais e equipamentos.....	77
Quadro 32 - Responsabilidade por informações confidenciais	78
Quadro 33 - Responsabilidade por numerários.....	78
Quadro 34 - Responsabilidade por contatos	79
Quadro 35 - Responsabilidade por erros	79
Quadro 36 - Condições ambientais	80
Quadro 37 - Esforço físico.....	80
Quadro 38 - Esforço visual e mental	81
Quadro 39 - Hierarquia dos cargos	84
Quadro 40 - Classes	85
Quadro 41 - Classificação dos cargos.....	85
Quadro 42 - Estrutura salarial	89
Quadro 43 - Totais	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Tabela de distribuição de pontos.....	81
Tabela 02 – Especificações dos cargos	82
Tabela 03 - Cálculo da Pontuação	83
Tabela 04 - Resultados da pesquisa salarial.....	87
Tabela 05 - Amplitude salarial.....	88
Tabela 06 - Promoção horizontal	91
Tabela 07 - Salários Administrativo.....	92
Tabela 08 - Salários Comercial	92
Tabela 09 - Salários Financeiro.....	93
Tabela 10 - Salários Recursos Humanos.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO	17
2.1 CARGOS E SALÁRIOS	17
2.1.1 Conceitos	18
2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	19
2.2.1 Planejamento	19
2.2.2 Divulgação do Plano	21
2.2.3 Análise dos Cargos	21
2.2.3.1 <i>Coleta de dados</i>	22
2.2.3.2 <i>Descrição e especificação dos Cargos</i>	23
2.2.4 Avaliações de cargos	25
2.2.5 Pesquisa Salarial	28
2.2.6 Estrutura Salarial	32
2.2.7 Política salarial	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	37
3.1.1 População	37
3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS	37
3.2.1 Tipos de dados	38
3.2.2 Entrevistas	38
3.2.3 Questionário	39
3.2.4 Pesquisa bibliográfica	40
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	41
4.2 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO	43

4.3 COLETA DE DADOS	44
4.4 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS	45
4.4.1 Administrativo.....	45
4.4.1.1 Administrador de Redes	45
4.4.1.2 Assistente administrativo	46
4.4.1.3 Auxiliar de almoxarifado	48
4.4.1.4 Diretor Geral	49
4.4.1.5 Gerente administrativo.....	50
4.4.1.6 Motorista.....	51
4.4.1.7 Recepcionista	52
4.4.1.8 Secretária	53
4.4.2 Comercial	54
4.4.2.1 Atendente de balcão.....	55
4.4.2.2 Coordenador de Caixas.....	56
4.4.2.3 Coordenador de loja	57
4.4.2.4 Coordenador de pista	58
4.4.2.5 Faxineira.....	59
4.4.2.6 Frentista.....	60
4.4.2.7 Gerente comercial	61
4.4.2.8 Lavador de veículos.....	62
4.4.2.9 Operador de caixa	63
4.4.2.10 Trocador de óleo	64
4.4.3 Financeiro.....	65
4.4.3.1 Auxiliar financeiro	65
4.4.3.2 Contador.....	66
4.4.3.3 Gerente financeiro	68
4.4.4 Recursos Humanos	69
4.4.4.1 Analista de Recursos Humanos	69
4.4.4.2 Técnico de segurança no trabalho.....	71
4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS	72
4.5.1 Atribuição dos pontos.....	73
4.5.1.1 Instrução.....	74
4.5.1.2 Experiência.....	74
4.5.1.3 Conhecimento sobre Informática	75

4.5.1.4 <i>Iniciativa</i>	75
4.5.1.5 <i>Complexidade</i>	76
4.5.1.6 <i>Responsabilidade por supervisão</i>	76
4.5.1.7 <i>Responsabilidade por Materiais e Equipamentos</i>	77
4.5.1.8 <i>Responsabilidade por Informações Confidenciais</i>	77
4.5.1.9 <i>Responsabilidade por Numerários</i>	78
4.5.1.10 <i>Responsabilidade por Contatos</i>	78
4.5.1.11 <i>Responsabilidade por Erros</i>	79
4.5.1.12 <i>Condições Ambientais</i>	79
4.5.1.13 <i>Esforço Físico</i>	80
4.5.1.14 <i>Esforço Visual e Mental</i>	80
4.5.2 Cálculo dos pontos	81
4.5.3 Hierarquia dos cargos	84
4.5.4 Classificação dos cargos	85
4.5.5 Pesquisa salarial	86
4.5.6 Estrutura salarial	87
4.5.7 Política salarial	89
4.5.8 Adaptação	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	98
ANEXOS	101
ANEXO A - Roteiro da entrevista	102
ANEXO B - Instruções para o preenchimento do Questionário de Especificação dos Cargos	103
ANEXO C – Pesquisa Salarial	107

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço dos estudos científicos e tecnológicos dos dias atuais, houve uma massificação quanto ao acesso a essas informações; com isso a concorrência baseada nesses quesitos ficou muito acirrada. Desta forma muitas empresas buscam atingir seu diferencial em relação ao potencial humano. As tecnologias estão disponíveis igualmente para qualquer empresa que queira usá-las, no entanto, as pessoas são únicas, cada uma com seus talentos e peculiaridades.

A valorização do trabalho humano tem sua importância potencializada a medida que as empresas, além de concorrer por mercados e tecnologias, passam também a concorrer pela mão-de-obra qualificada. É evidente que as empresas modernas precisam manter seus clientes externos, porém agora surge também a necessidade de se fazer a manutenção dos clientes internos, ou seja, os colaboradores.

Desde que as pessoas começaram a ser consideradas como diferencial competitivo e não apenas mais um recurso da organização, os estudiosos da administração começaram a desenvolver ferramentas para motivar e aperfeiçoar o elemento humano.

Levando em conta a importância dos colaboradores para a empresa, pode-se destacar a relevância da Gestão de Pessoas para a organização. A partir do momento em que a empresa passa a gerenciar as pessoas e maximizar o seu potencial no ambiente empresarial, elas deixam de ser apenas mais um fator de produção para se tornar um fator diferencial do desempenho da empresa.

Por esse motivo é de grande importância que seu trabalho seja valorizado tanto pessoalmente como financeiramente, reconhecendo o talento de cada pessoa e estabelecendo a justa remuneração pelo serviço prestado.

Trabalhar com a remuneração é uma atividade básica para qualquer empresa. Desde o momento em que uma pessoa é contratada para um trabalho há a premissa legal de que ela deve receber por ele. A partir do momento em que uma empresa administra essa remuneração de forma inteligente e ela se torna uma motivação para os colaboradores ela deixa de ser apenas uma mera obrigação para

ser um diferencial competitivo.

A administração dessa remuneração, ou melhor, Administração dos Cargos e Salários é o que de acordo com Zimpeck (1990, p. 14), “provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles e custos adequados e melhor satisfação profissional”.

Pensando desta forma, muitas empresas vêm desenvolvendo formas de utilizar a Administração de Cargos e Salários para aumentar a motivação de seus colaboradores e assim conseguir melhorias no desempenho. Para isso podem se valer de uma ferramenta importantíssima o Plano de Cargos e Salários. Ele torna mais próxima a relação entre os colaboradores e a empresa, trazendo assim um convívio mais saudável entre dois atores sociais aparentemente antagônicos.

No Plano de Cargos e Salários é feita uma pesquisa detalhada sobre os cargos onde eles são descritos, analisados e avaliados, com o objetivo de criar uma hierarquia nos salários, adequá-los à realidade do mercado e manipular os estímulos salariais visando o aumento da eficiência.

A realização de um Plano de Cargos e Salários para os Postos Nienkötter pode ser considerada de extrema importância por ser um instrumento que dá aos colaboradores e à empresa uma visão geral da situação do colaborador dentro da empresa e também em relação ao mercado. Dentro da empresa, pois há a descrição detalhada, a avaliação e a hierarquização dos cargos e com relação ao mercado, pois a pesquisa salarial tem a função de adequar a remuneração em relação ao mesmo.

Este seria um trabalho pioneiro na organização, já que nunca antes houve esforços para se conseguir vantagens a partir de uma correta administração dos cargos e salários da empresa.

É possível notar que é uma alternativa viável já que a empresa possui um setor de Recursos Humanos com profissionais capacitados a implantação de um PCS que poderá trazer grandes benefícios a empresa.

Com isso em mente o trabalho em questão visa responder o problema de pesquisa levantado: “como elaborar uma proposta de Plano de Cargos e Salários para a Auto Posto Nienkötter S.A.?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de Plano de Cargos e Salários para a Auto Posto Nienkötter.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os cargos do Auto Posto Nienkötter;
- Descrever e especificar cada cargo;
- Realizar a avaliação dos cargos analisados;
- Realizar uma pesquisa salarial;
- Propor uma estrutura salarial e uma política salarial, e
- Simular a aplicação da nova estrutura e verificar seu impacto financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO

Neste item serão apresentados os principais conceitos da Administração de Cargos e Salários que irão nortear o desenvolvimento de uma proposta de Plano de Cargos e Salários para os Postos Nienkötter. Ela abordará os princípios de Cargos e Salários e as principais etapas da elaboração de um Plano de Cargos e Salários.

2.1 CARGOS E SALÁRIOS

Administração e Salários tem se transformado em uma peça fundamental de estímulo para o crescimento da organização. Ela une fatores de controle financeiro à satisfação das necessidades humanas das equipes de trabalho. É a ferramenta que fornece meios para alcance da melhor produtividade, satisfação do profissional e controle de custos adequados. (ZIMPECK, 1990).

Como definição a administração salarial é vista por Santos (1975) como um componente da Administração de Empresas, que tem o objetivo de racionalizar a política de salários de uma empresa. Aponta para a criação de um sistema de remuneração que mantenha uma remuneração vertical adequada entre os salários, equilibra esse sistema com a realidade do mercado e estrutura um sistema para usar os salários como estímulo para os trabalhadores.

Nesse mesmo pensamento Pontes (2002), cita que o tema principal da administração de cargos e salários é manter o equilíbrio interno e externo. O interno é mantido através da avaliação correta dos cargos, mantendo assim uma hierarquia; e o externo pela remuneração apropriada do colaborador em relação ao mercado.

De acordo com Santos (1975, p. 10), a administração de cargos e salários, para uma empresa, tem três objetivos principais:

- a) ordenar os salários de seu pessoal de acordo com a maior ou menor dificuldade dos cargos;
- b) pôr os salários da empresa em correspondência com os salários correntes do mercado;

c) manipular os estímulos salariais visando ao aumento da eficiência do empregado.

De acordo com Hipólito (2001, p. 35) espera-se que, com uma boa administração salarial, se consiga os seguintes resultados “operacionais”:

- oferecer uma base consistente que oriente as decisões salariais, atentando para as necessidades de equilíbrio salarial interno e externo e de prover recursos suficientes a satisfação das necessidades primárias dos indivíduos;
- estabelecer uma estrutura que suporte as decisões salariais perante os funcionários, aumentando o nível de satisfação salarial, reduzindo queixas e oferecendo uma base para negociação com sindicatos;
- possibilitar a delegação da administração salarial, sem que haja perda de controle e da coerência no todo;
- oferecer maior precisão no controle de custos com pessoal e uma adequada alocação dos recursos destinados a folha de pagamento;
- possibilitar a melhoria na relação entre dirigentes e empregados e reforçar a imagem da organização na sociedade.

Outro fato importante sobre Administração de Cargos e Salários além dos objetivos citados acima, é citado por Pontes (2002), que o plano deve passar por uma manutenção permanente, pois o desenho do cargo e sua devida remuneração podem sofrer mudanças no decorrer do tempo.

2.1.1 Conceitos

O Plano de Cargos e Salários envolve uma série de conceitos que precisam ser discutidos e compreendidos para que possam se enquadrar na forma da pesquisa. É importante que os conceitos como de cargos, funções, tarefas e salários sejam debatidos antes do início do plano.

Sá (1982, p. 13) define cargos como “o conjunto de deveres, tarefas e autoridade, atribuídos a uma pessoa”; já Lacombe (2005) tem uma visão mais funcional quando diz que o cargo é um conjunto de papéis de mesmo gênero, de condições, nível de dificuldades e encargos semelhantes. Na mesma linha de pensamento Pontes (2002) afirma que os cargos são grupos de funções semelhantes em relação à natureza das tarefas e das especificações requeridas.

Nesse contexto surgem mais dois conceitos a serem definidos: função e tarefa. De acordo com Zimpeck (1990), a tarefa é o conjunto de elementos que

requer o esforço humano para determinado fim; a função é quando há um conjunto de tarefas que justifique a contratar um empregado. Pontes (2002) acrescenta que a tarefa é a atividade efetuada pelo ocupante de determinado cargo, e função é o conjunto de tarefas conferidas a cada indivíduo da empresa.

De acordo com Chiavenato (1980), o salário é o pagamento de um trabalho realizado. Ele significa o valor que a empresa dá para o indivíduo, quanto vale o trabalho que a pessoa realiza. E ainda tem a função de posicionar cada indivíduo dentro de uma hierarquia. Na mesma linha de pensamento Pontes (2002) coloca o salário como o representante do valor que a empresa dá para o trabalho realizado pelo seu funcionário. Para Belcher (*apud* HIPÓLITO, 2001), existe um valor simbólico associado ao trabalho, tanto nos “valores absolutos” que envolvem o valor recebido, quanto nos “relativos”, quando se comparam os salários pagos pela organização com os pagos pelo mercado. Esse valor simbólico remete a um tempo em que o status era medido pelo valor do salário, por isso pequenas diferenças de valores podem ter um grande significado. Sobre o mesmo tema Zimpeck (1990) fala que deve existir uma relação tranqüila entre os interesses da empresa e do colaborador que aparentemente seriam contraditórios. Da mesma forma Chiavenato (1980) afirma que o salário, que é visto pelo trabalhador como uma fonte de renda para a empresa, é mais um custo.

2.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para se implantar um Programa de Cargos e Salários em uma organização é preciso que algumas etapas sejam seguidas. Primeiro deve ser realizado o planejamento do programa e depois a comunicação do mesmo aos atores sociais envolvidos: diretores, gestores, e colaboradores.

2.2.1 Planejamento

O Planejamento é a primeira etapa de um plano de cargos e salários e é com

ela que serão traçados os objetivos que deverão ser alcançados pelo plano. Pontes (2002) cita algumas objetivos que podem ser escolhidos como, o equilíbrio interno e externo, desenvolvimento de planos de carreiras, instrumento de informação sobre oportunidades na empresa, promover a motivação. Ainda cita que após a definição dos objetivos devem ser determinados o número de planos e a metodologia de avaliação.

De acordo com Zimpeck (1990 p. 24) “o preparo dos planos exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios, em termos de custo e qualidade”.

Pontes (2002), afirma é importante que sejam realizadas reuniões com as chefias para deixar claro os detalhes do plano proposto, com o objetivo de divulgá-lo e de recolher contribuições. É necessário estimular as chefias a dar sugestões, que vão ser importantes para adequar o projeto a realidade da empresa.

Segundo Zimpeck (1990) o planejamento deve considerar critérios de custo e cobertura. É preciso conhecer as disponibilidades de finanças que podem ser utilizadas no programa, o que será crucial na escolha da técnica utilizada. A cobertura também deve ser citada para que sejam definidos os grupos incluídos no plano. Ele também destaca que o planejamento deve citar as técnicas que serão adotadas para a realização do plano. No mesmo sentido Prado Jr., (1995) afirma e necessário que se apresente um planejamento detalhado das atividades principais e se definam as opções técnicas possíveis, assim como se localize as resistências prováveis se planeje reduzi-las ou eliminá-las para que haja a aprovação do plano.

A respeito da elaboração do plano Prado Jr. (1995) afirma que pode ser feita por uma equipe própria, uma equipe mista ou uma equipe externa. A equipe própria em geral é adotada se a empresa já tem profissionais treinados para a implantação de sistemas de avaliação. A equipe mista em geral acontece com empresas que não tem a intenção de contratar mais funcionários apenas para realizar o plano então contratam uma consultoria. E a equipe externa acontece quando a necessidade de uma implantação rápida do plano.

2.2.2 Divulgação do Plano

A comunicação é aplicada a todas as funções administrativas e com o Plano de Cargos e Salários não seria diferente.

Zimpeck (1990) destaca que a falta de comunicação em um Plano de Cargos e Salários gera um conjunto de reações negativas, tais como: desconfiança das intenções da empresa, apatia com relação aos argumentos da empresa, especulações sem fundamento, desestímulo e irritação.

Quanto ao Plano de Cargos e Salários é importante que sejam divulgadas, de forma adequada, informações a respeito do seu desenvolvimento e implantação, a fim de criar um clima adequado e evitar reações negativas ou resistências. Profissionais de RH, atualmente, usam técnicas para obter maior participação e engajamento nos objetivos da organização. Estão considerando mais as reações dos colaboradores e seus pontos de vista. Essa nova visão tem mostrado resultados positivos com relação a motivação e satisfação, além de idéias originais e proveitosas. Os gestores de RH devem passar a idéia de que todos sairão ganhando com as mudanças. (PRADO JR., 1995).

Para Pontes (2002), é de suma importância a divulgação do plano aos colaboradores, pois é quando os objetivos a serem atingidos são esclarecidos para evitar ansiedade e insegurança da parte deles. Também é quando se explica a metodologia e os resultados que se buscam alcançar com o plano.

2.2.3 Análise dos Cargos

A próxima etapa no programa de Administração de Cargos e Salários é a principal ferramenta para execução de um plano eficaz, sendo que fornece a base para as próximas etapas. Sem a análise dos cargos não é provável que haja uma avaliação de cargos coerente, e assim um plano de salários ideal. De acordo com Sá (1982 p.13), a análise de cargos é “o estudo dos mesmos, visando à identificação das atividades e responsabilidades atribuídas a seus ocupantes”.

Para Pontes (2002), a análise de cargos é formada por duas etapas distintas: a primeira é a coleta de dados, onde é escolhido um método de coleta de dado e de acordo com esse método escolhido é feita a coleta. A segunda etapa é a da descrição, especificação e titulação dos cargos. Nesta etapa as funções de natureza equivalente são unidas para formar os cargos; é feita a descrição, especificação e titulação desse cargo. A partir daí os cargos são classificados conforme grupos ocupacionais e é feito um catálogo dos cargos.

Falando ainda sobre análise dos cargos, Pontes (2002) sugere que eles devem ser divididos em grupos ocupacionais de acordo com sua natureza. Assim ele dividiu os grupos em: Grupo Ocupacional Gerencial que compreende cargos de chefia, Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior, Grupo Ocupacional de Técnicos, que abrange profissionais de nível médio, Grupo ocupacional administrativo, que compreende cargos de recepcionistas, auxiliares, supervisores, etc. e, Grupo Ocupacional Operacional, que compreende cargos operacionais.

Com relação a análise dos cargos Pontes (2002) afirma que dela resultam a descrição e a especificação do cargo.

2.2.3.1 *Coleta de dados*

A primeira etapa da análise dos cargos é a coleta de dados. Ela tem o objetivo de coletar, da forma mais adequada os dados que serão utilizados na descrição e na especificação dos cargos.

Uma das formas de coleta dos dados citada por Pontes (2002), é o método de entrevistas. Ele afirma que é sem dúvida o melhor método para obtenção dos dados, pois é possível conduzir à entrevista previamente estruturada buscando as informações essenciais a análise dos cargos. É importante que o entrevistado saiba o motivo da entrevista para melhorar os resultados. O autor ainda cita como vantagens do método da entrevista, a possibilidade de esclarecer possíveis dúvidas com o próprio ocupante do cargo, ter maior confiabilidade nos dados e poder ser aplicada a quaisquer grupos ocupacionais. Para Prado Júnior (1995 p. 43) o método da entrevista “permite ao analista explorar todos os ângulos possíveis e “sentir” o cargo”. Ele também destaca que é um método que exige grande tempo para o

levantamento dos dados.

Outro método citado por Pontes (2002) é o dos questionários. Ele afirma que é um método que pode ser aplicado a todos os níveis da organização. Eles podem ser preenchidos pelos ocupantes dos cargos ou pelas suas chefias; e ainda recomenda que o questionário deve ser montado de forma clara e simples. Como principais vantagens do questionário Pontes cita que é o método mais rápido e econômico de coleta de dados. Zimpeck (1990), porém adverte que as descrições realizadas com base em dados obtidos por meio de questionários em geral ficam incompletas.

2.2.3.2 *Descrição e especificação dos Cargos*

A segunda parte da análise dos cargos é a descrição e especificação dos cargos. Nesta etapa os dados são analisados e organizados de maneira que se tornem informações relevantes para a avaliação dos cargos. Robert Gray (*apud* CARNEIRO, 1970, p. 42) confirma essa afirmação quando faz um resumo da avaliação de funções; ele diz que:

Operação completa que consiste em determinar o valor de um cargo individual em relação com outros cargos na mesma organização. Começa com a análise do cargo, a fim de obter a descrição do cargo e especificação respectiva, e inclui o processo de relacionar as descrições efetuadas mediante algum método ou sistema destinado a determinar o valor relativo do cargo ou dos grupos de cargos

A descrição do cargo é o que determina os elementos que compõe a natureza de um cargo e torna singular, através da observação e do estudo. (ZIMPECK, 1990).

De acordo com Prado Júnior (1995), a descrição dos cargos tem como objetivo principal se tornar um referencial para as avaliações de cargos. Ela deve abordar responsabilidades mais importantes e também informações que possam fazer uma relação com os outros cargos que serão avaliados. Também é importante destacar os requisitos necessários ao ocupante do cargo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Pontes (2002) afirma que a descrição deve seguir alguns padrões. Ele diz que a descrição deve ser clara, ou seja, deve ser elaborada de forma simples e objetiva ao ponto que uma pessoa que

não conhece o cargo possa entendê-lo. Devem ser acrescentados os detalhes que sejam essenciais para sua compreensão; e os termos desconhecidos caso sejam utilizados, devem ser explicados. Deve ser a descrição específica do cargo e não de quem o ocupa no momento. Por isso devem ser descritas as tarefas, requisitos e especificações do cargo e não o que a pessoa que está nele sabe fazer. A descrição deve ser impessoal: cada tarefa de ter um verbo que indique sua atividade e deve ser usado na terceira pessoa ou no infinitivo para torná-lo impessoal. Não se devem usar advérbios para definir as tarefas. Também se deve descrever “o que faz”, “como faz” e “por que faz”. Cada descrição deve responder a essas perguntas. As tarefas devem ser descritas em ordem de importância ou por ordem cronológica. Geralmente são descritas por ordem de importância a não ser que a ordem cronológica forneça uma melhor compreensão.

Ainda sobre o modo de fazer a descrição, Prado Júnior (1995) afirma que somente atividades relevantes devem estar presentes na descrição. A redação deve ser escrita com clareza e objetividade usando estilo técnico com o mínimo de adjetivos e advérbios, e descrever apenas as características do cargo e não do seu ocupante.

Logo após a descrição, é feita a especificação dos cargos. Ela tem o objetivo de descrever os requisitos que cada cargo exige que seu ocupante preencha. De acordo com Carneiro (1970), a especificação é um documento escrito, onde são registradas as habilidades e conhecimentos que o empregado deverá ter para exercer o cargo de maneira satisfatória.

Zimpeck (1990, p. 70) faz um detalhamento maior da especificação dos cargos quando diz que ela “envolve um estudo dos requisitos mentais, físicos (quando houver), de responsabilidade e as condições de trabalho impostas ao ocupante”. Ele ainda afirma que a especificação do cargo deve determinar a existência de um requisito em determinado cargo e o grau de existência do requisito para esse mesmo cargo.

Fazendo uma relação com Zimpeck, Pontes (2002) afirma que, especificar o cargo é relatar os seus requisitos, responsabilidades e esforços requeridos ao seu ocupante. Esses relatos devem ser curtos e objetivos e não devem ser considerados ainda os resultados finais da avaliação dos cargos já que o comitê de avaliação ainda pode mudar quaisquer especificações. Pontes (2002), ainda cita os principais quesitos a serem avaliados na maioria dos cargos, que são: conhecimento,

experiência, iniciativa/complexidade, responsabilidade por supervisão, responsabilidade por máquinas e equipamentos, responsabilidade por numerários, responsabilidade por erros, responsabilidade por materiais e produtos, responsabilidade por segurança de terceiros, esforço mental e visual, responsabilidade por contatos, esforço físico, risco e condições de trabalho.

2.2.4 Avaliações de cargos

A avaliação do cargo é o que lhe dá o seu valor, visando criar uma hierarquia entre eles. Sendo assim, é pelo processo de avaliação que os cargos são comparados a fim de colocá-los em ordem de importância. A avaliação também permite a formação da estrutura salarial, além de ordená-los. Sendo assim, a avaliação dos cargos é o que tira a possibilidade de uma decisão arbitrária a respeito de remuneração que lhe será concedida de acordo com Pontes (2002).

Para Zimpeck (1990) avaliação do cargo dá contornos mais nítidos à determinação do melhor nível de remuneração atribuído a cada cargo. Porque, depois de conhecer a natureza e as especificações de cada cargo, é a avaliação de cargos que vai julgar quais e em qual escala há variáveis que determinem o cálculo de um valor para o cargo. Essas variáveis são divulgadas no julgamento da melhor remuneração que se poderá escolher para cada tipo de função.

Carneiro (1970) ainda explica que a avaliação dos cargos tem o objetivo de mensurar o valor de cada cargo em relação aos demais cargos existentes, pois, qualquer que seja a avaliação, e independente do método utilizado, sempre implica alguma ponderação de relações.

De acordo com Zimpeck (1990, p.114) a avaliação de cargos deverá atender uma série de objetivos tais como:

- estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos;
- disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa;
- minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários;
- proporcionar um quadro claro a estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas;
- descobrir e eliminar distorções;
- propiciar controle eficiente.

Para Pontes (2002, p. 107), independente do método escolhido para realizar a avaliação do cargo, é importante que eles sejam avaliados por um comitê. Esse comitê deverá garantir uma melhor harmonia e aceitação da avaliação pela organização como um todo.

Os principais objetivos do comitê colocados por Pontes (2002) são:

- garantir uma hierarquização dos cargos adequada;
- conservar regras constantes nas avaliações;
- garantir que as avaliações feitas sejam aceitas no posteriormente, através da participação de colaboradores de diversas áreas da companhia.

Com relação ao sistema de avaliação, tanto Zimpeck (1990) como Pontes (2002), os dividem em dois grupos: sistemas quantitativos e sistemas não-quantitativos. Zimpeck cita que os sistemas não-quantitativos têm destaque pela simplicidade, pois apenas ordenam os cargos conforme seu valor global comparativo. Como métodos de avaliação não-quantitativos o autor cita: Escalonamento e Graus Pré-determinados. Já os sistemas quantitativos são mais complexos, pois os cargos são avaliados segundo o número de fatores e seus graus de requisitos. Sendo ponderados para garantir uma boa relação entre a importância dos cargos e suas respectivas remunerações. Cita como sistemas quantitativos o de Pontos e de Comparação por Fatores.

Pontes (2002) ainda relata que o sistema geralmente utilizado no Brasil para avaliação de cargos é o de pontos. Fala que uma pesquisa realizada em 1983, pelos Grupos G3, Diógenes e CRI sobre procedimentos em administração de empresas, com mais de 70 empresas e abrangendo mais de 80.000 empregados, mostra que o sistema de pontos realmente é utilizado por mais da metade dos grupos ocupacionais.

A respeito do Sistema de Pontos, Zimpeck (1990) diz que é um sistema que procura aplicar fatores que possam estabelecer diferenças entre as exigências e entre o grupo do cargo a ser avaliado. Os fatores são divididos em graus, de acordo com o número de requisitos que vão ser avaliados. Aos graus é colocada uma quantidade de pontos, proporcionais a sua importância. Assim a soma de todos os

pontos obtidos em todos os fatores de um cargo é o que dará sua avaliação.

Concordando com Zimpeck (1990) a respeito do Sistema de Pontos, Pontes (2002) relata que os fatores com seus respectivos pontos constituem um sistema de medida para as diversas facetas de cada cargo. Ainda organiza a forma com que são atribuídos pontos aos cargos, pela avaliação por fatores do que ele chama de Manual de Avaliação. As etapas do manual de avaliação são as seguintes: a seleção dos cargos chave, a seleção dos fatores de avaliação, a graduação dos fatores de avaliação, a avaliação dos cargos chave, a ponderação dos fatores e a avaliação dos demais cargos do plano.

De acordo com Pontes (2002), a seleção dos cargos chave é onde são escolhidos os cargos a serem avaliados; é importante que sejam escolhidos cargos de todos os tipos de cargos, desde os mais simples aos mais complexos.

Zimpeck (1990) acrescenta que no caso de amostras menores o número de cargos irá depender da diversidade de atividades da empresa.

Já na seleção dos fatores de avaliação, de acordo com Zimpeck (1990), é importante escolher fatores que possam estabelecer as diferenças entre os cargos. Prado Jr. (1995) afirma também que os fatores escolhidos têm como objetivo unificar os cargos de acordo com o grau de dificuldade, considerando apenas a especificação do fator. Ele ainda afirma que é possível envolver os participantes da pesquisa para a escolha dos fatores.

Após a escolha dos fatores é feita a graduação dos fatores de avaliação. Pontes (2002) afirma que esta parte é quando se determina o tamanho de medida do fator e é preciso para que possam se avaliadas as muitas exigências de cada cargo. Para esta etapa Carneiro (1970) explica que os fatores escolhidos são divididos em subfatores e a eles é atribuída uma escala. Cada item da escala recebe uma quantidade de pontos.

Santos (1975) ainda esclarece que o número mínimo de pontos de cada subfator pode ser o equivalente ao peso do fator, o máximo multiplicado por um número escolhido de forma conveniente, e os intermediários podem ser obtidos através de uma progressão aritmética. A partir da graduação dos fatores, Pontes (2002) cita a elaboração dos manuais preliminares, que são compostos dos fatores escolhidos e das graduações de seus subfatores.

Logo após, com o manual de avaliação em mãos, os cargos são avaliados pelo comitê de avaliação. Pontes (2002) afirma que a forma mais adequada é avaliar

o primeiro fator de cada cargo, depois o segundo e assim sucessivamente. Desta forma os cargos são comparados por fator e esta etapa é chamada de avaliação dos cargos chave.

A penúltima etapa é a da ponderação dos fatores de avaliação. Pontes (2002) diz que ela corresponde à imputação dos pontos aos fatores e a determinação do peso correspondente a cada um deles. Sobre esta etapa, Santos (1975) cita que a necessidade de atribuir valores diferentes para cada fator aparece quando levamos em consideração que nem todos os fatores tem a mesma importância para a definição da dificuldade ou do valor dos cargos.

Por fim chega à última etapa onde é feita a avaliação dos demais cargos do plano.

Pontes (2002) ainda cita, que mesmo envolvendo aspectos complexos, este sistema provê resultados precisos e sua aplicação é um pouco mais fácil que a dos outros métodos.

2.2.5 Pesquisa Salarial

Outra etapa do Plano de Cargos e Salários é a pesquisa salarial. É ela que irá fornecer informações para verificar a situação dos salários da empresa em relação ao mercado. A esse respeito Prado Jr. (1995) afirma que, para que seja possível definir uma política de remuneração, é imprescindível que se tenha uma imagem de como o mercado se comporta em relação ao mesmo assunto. A forma mais prática de se conseguir essa imagem é realizando uma pesquisa salarial.

Hipólito (2001) em concordância com Prado Jr, afirma que é comum entre os administradores de salários, buscar o estabelecimento entre os salários pagos pela empresa e os salários pagos pelo mercado.

De acordo com Chiavenato (1980), antes de serem estabelecidas as escalas salariais, é conveniente que sejam examinados os salários pagos no mercado; para isso, a empresa poderá se valer de pesquisas realizadas por outras empresas, utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas ou promover sua própria pesquisa.

Pesquisa Salarial é, para Pontes (2002), o estudo do comportamento dos

salários que um determinado setor empresarial pratica. Ela é como qualquer outra pesquisa, por isso contém as fases de coleta, tratamento estatístico e análise de dados. Isso acontece para que as decisões possam ser tomadas com menos incertezas. Assim sendo, através da pesquisa salarial, podemos saber como outras companhias tratam a questão salarial e também como o mercado reage a essa política salarial que o Governo dita. Corroborando com o afirmado, Zimpeck (1990, p. 242) cita que a “pesquisa envolveria o estudo dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes nos seus requisitos e natureza”.

Pontes (2002) continua a afirmar que a pesquisa salarial mune a empresa de informações extremamente relevantes para que se possa desenvolver um critério a respeito da política salarial. Isso porque, é por ela que a empresa obtém parâmetros corretos para se adaptar a realidade do mercado conseguindo assim um equilíbrio externo, além de fornecer dados para o julgamento do manual de avaliação de cargos pelo método de pontos.

Completando a idéia de Pontes, Zimpeck (1990) lista alguns benefícios de uma pesquisa de salários, quando feita da maneira correta, como: as comparações com as empresas que pagam altos salários ou concorrentes da linha de produção são generalizadas, os níveis salariais e cargos considerados escassos, se tem a relação entre benefícios concedidos e salários, também a relação entre salários e atrativos a empregados, a projeção do mercado em épocas diversas e informações sobre as práticas mais usadas com os colaboradores.

No mesmo ponto de vista dos autores, Sá (1982) afirma que um dos motivos da pesquisa é saber se a empresa está pagando salários acima, abaixo ou na média do mercado.

Para Pontes (2002), pesquisa salarial em geral a é elaborada na implantação do PCS e realizada uma vez por ano para o acompanhamento das mudanças externas. Segue falando que, para se obter bons resultados é necessário que a amostra da população seja retirada de maneira adequada. Em geral são utilizados dois tipos de amostragem; a estratificada e a por conveniência. A amostra estratificada é utilizada na escolha dos cargos a serem pesquisados, e a escolha por conveniência para as empresas a serem pesquisadas. Ou seja o pesquisador escolhe a empresa que mais se encaixa no perfil da sua pesquisa.

A qualidade da pesquisa é outro ponto destacado por Pontes (2002). Ela tem

relação com a metodologia da coleta de dados, ou seja, para que a pesquisa apresente resultados reais é preciso que haja uma boa coleta de dados. Normalmente se usam determinados tipos de metodologia para cada fase da coleta de dados. Os dados podem ser obtidos pela data-base de cada empresa, o número de salários que são pagos anualmente para cada cargo e o número de horas trabalhadas são dados incluídos na pesquisa. Outra forma é pesquisar as questões salariais em função do tempo de formado; esse modelo é utilizado apenas para profissionais de nível superior e ainda há outro método para cargos de executivos onde são incluídos na pesquisa os salários e os benefícios que cada executivo recebe.

Para a elaboração da pesquisa salarial Zimpeck (1990, p. 243) afirma que devem ser seguidas as seguintes etapas:

- Seleção dos cargos a incluir;
- Seleção de participantes;
- Preparação de manual de consulta;
- Coleta de dados;
- Tabulação;
- Análise dos resultados; e
- Relatório aos participantes.

Para a seleção dos cargos cita que em geral participam da pesquisa cargos comuns a maioria das empresas independente da natureza. Zimpeck (1990), além disso, afirma que também os cargos específicos de cada ramo podem ser pesquisados quando a pesquisa for realizada com os concorrentes diretos. Prado Jr. (1995) completa a idéia afirmando que, os cargos devem ser escolhidos com o objetivo de representar a política ou da tendência de remuneração da empresa.

Zimpeck (1990, p. 244) ainda afirma que os participantes devem atender os seguintes requisitos:

- deveriam ser variados em seus valores e capazes de representar todos os aspectos principais da estrutura da empresa;
- deveriam ser bem definidos e universais, tanto quanto possível;
- deveriam ser facilmente identificáveis nas empresas a pesquisar; e
- deveriam ser muito específicos, capazes de evitar dúvidas sobre o seu conteúdo.

Após a seleção dos cargos é realizada a seleção dos participantes. Sobre a seleção Pontes (2002) cita que o objetivo da pesquisa é saber como é a prática da remuneração no mercado, porém o mercado é muito amplo e não é do interesse da empresa verificar a remuneração de todas as empresas do mercado e sim de uma

parcela representativa dele. Por isso a escolha das empresas não pode ser aleatória e sim baseada em critérios pré-definidos

Esses critérios segundo Zimpeck (1990) são para incluir:

- empresas que pagam as remunerações mais competitivas;
- os concorrentes diretos da empresa;
- os concorrentes em mão-de-obra;
- os grandes empregadores;
- os bem sucedidos;
- os influentes; e
- os bem organizados.

Outra etapa da pesquisa salarial é a preparação do manual de coleta de dados. A respeito dele, Zimpeck (1990) afirma que deve abranger todas as práticas em uso que podem influenciar na remuneração ou para atrair candidatos para o emprego.

Pontes (2002) completa falando que, no caso de a pesquisa incluir cargos executivos, deve incluir dados sobre benefícios concedidos.

O caderno de coleta de dados segundo Pontes (2002) precisa explicar corretamente o preenchimento dos gabaritos de respostas, conter a relação das empresas pesquisadas e as descrições dos cargos.

Com a ferramenta de pesquisa pronta começa a coleta de dados. De acordo com Pontes (2002), as empresas que irão participar da pesquisa devem ser convidadas no início da coleta de dados e devem ser informadas da data da sua realização. Para ele o método de coleta de dados mais adequado é o de entrevistas pessoais com o analista de cargos da empresa, pois assim é possível uma melhor identificação dos cargos.

Após a coleta dos dados é realizada a tabulação dos mesmos. Pontes (2002) propõem uma seqüência de atividades para a tabulação dos dados. Primeiro as remunerações são corrigidas para a mesma data-base e convertidas para o mesmo número de horas mensais. Depois devem ser cortados os salários mais extremos. Após essa etapa são extraídos as médias, os quartis e os decis para cada cargo.

Por fim é realizada a análise dos resultados. Segundo Zimpeck (1990) esta é a etapa que fornece à empresa os elementos que podem orientá-la na formulação

de uma política salarial.

Como uma das formas de comparação, Pontes (2002) propõe a utilização de gráficos de barras que comparam a diferença entre as remunerações da empresa e as aplicadas no mercado.

Para estimular a participação das empresas em pesquisas futuras Zimpeck (1990) afirma que os dados tabulados devem ser encaminhados às empresas que participaram da pesquisa.

2.2.6 Estrutura Salarial

Uma das partes mais importantes de um Plano de Cargos e Salários é a elaboração de uma estrutura salarial. De acordo com Pontes (2002), a estrutura salarial é a elaboração de uma progressão salarial que valoriza os cargos de forma crescente com base nas suas avaliações.

Zimpeck (1990, p. 265) trata esta parte como fundamental no processo de remuneração, pois, por meio de uma estrutura salarial, a empresa poderá:

- definir uma posição ou um ponto de referência diante de uma medida considerada válida e que é o mercado da comunidade;
- atender considerações de mérito exclusivo (avaliações de desempenho), por meio do uso de “faixas” ou amplitudes salariais;
- determinar procedimentos para o tratamento individual dos salários;
- descobrir distorções salariais e corrigi-las;
- manter o necessário controle das relações salariais em todas as unidades da organização.

Segundo Pontes (2002), a estrutura da curva média do mercado é em geral usada como referência para a elaboração da estrutura. Porém é uma decisão que deve ser tomada considerando a situação da empresa em relação ao mercado, bem como os custos que podem ser gerados por ela. Neste sentido Prado Jr. (1995) destaca que muitas empresas já usaram e continuam utilizando como referência para a política salarial os salários médios de mercado.

Coopers & Lybrand (1996) mencionam que as faixas salariais são embasadas em diretrizes internas da empresa e informações de pesquisas salariais. Ainda citam que a amplitude das faixas salariais representa o máximo e o mínimo que a empresa pretende pagar aos cargos que estão dentro das classes.

2.2.7 Política salarial

Para Pontes (2002) a primeira determinação de uma política salarial deve ser o salário de admissão. Em geral é colocado o mínimo da faixa; algumas empresas trabalham com valores abaixo da faixa no período de experiência e igualam após a efetivação.

No processo de implantação da nova estrutura salarial acontece a revisão dos salários dos colaboradores da empresa. Três situações podem ocorrer: alguns salários podem estar abaixo da faixa salarial, outros podem estar acima da faixa salarial e outros ainda podem estar dentro da faixa salarial. (PONTES, 2002).

Prado Jr. (1995) concorda com a afirmação de Pontes e ainda cita que as anomalias podem ocorrer por diversos fatores, os cargos com salários abaixo da faixa salarial podem ter sido super avaliados ou podem realmente estar recebendo uma baixa remuneração, e os salários acima da faixa tem a situação inversa; podem estar sendo subavaliados ou simplesmente estar recebendo uma remuneração mais alta do que deveria.

Pontes (2002) ainda enfatiza que essas anomalias devem ser tratadas de forma individual. Os salários que estiverem com valor menor que o da faixa salarial devem ser reajustados para o mínimo, enfatizando que essa diferença pode ser corrigida gradativamente. Os salários que estiverem acima da média precisam de um estudo mais profundo. A primeira saída seria a promoção do colaborador para um cargo que estivesse condizente com o seu salário; se não for possível o salário pode ser congelado até porque a faixa salarial é apenas uma referência. Nada impede que alguns salários estejam abaixo ou a cima dela. A única restrição seria a de uma nova admissão em o que o salário esteja acima do salário de um colaborador classificado no mesmo grau.

Outro ponto destacado por Pontes (2002) é sobre a importância de se estabelecer critérios para as promoções, tanto horizontais como verticais, para que se possa avaliar a melhora do colaborador. A promoção horizontal é quando há um aumento de salário sem a necessidade de um aumento do cargo, ou seja, é a empresa reconhecendo que o colaborador tem um desempenho no cargo que supera o valor do seu salário, mesmo que, em geral, essa promoção ocorra em função do tempo de trabalho. Já a promoção vertical é a passagem para um cargo

superior. Tem também, em geral, um prazo mínimo de tempo para acontecer.

A respeito das promoções Zimpeck (1990) afirma que são grandes elementos de motivação para os funcionários por representarem uma grande possibilidade de aumento dos ganhos. Pelo fato de envolverem também a um aumento de dificuldade e responsabilidade, devem estar ligadas ao desempenho do funcionário, porém a possibilidade da promoção em geral não gera o estímulo esperado, por exemplo, muitas empresas que deixam de promover funcionários quando surge uma vaga, para preenchê-las com pessoas de fora da empresa. Perdendo a oportunidade de aproveitar os benefícios da promoção funcional.

Segundo Chiavenato (1980) uma boa política salarial deve conter:

- Previsão de reajustes das classes salariais em função das mudanças do mercado, para que os salários da empresa possam acompanhar os salários dos concorrentes;
- Salários de admissão: em geral os salários de admissão devem coincidir com os salários iniciais das classes, porém nos casos em que o ocupante não preencha os requisitos mínimos do cargo, deve-se estipular um salário 10 a 20 % menor que o limite mínimo, devendo ser devidamente equalizado após o período de experiência caso o ocupante atinja as expectativas;
- Aumentos salariais: os aumentos salariais deverão acontecer por ajustes coletivos ou por promoção individual. Os ajustes coletivos têm o objetivo de restabelecer o real valor do salário que possam ficar defasados por conseqüência de acontecimentos na conjuntura política do país. Os ajustes individuais podem ocorrer por promoções, quando o funcionário é autorizado a exercer um cargo diferente do atual, por enquadramento, quando a empresa ajusta o salário a faixa que ele realmente deve pertencer e por mérito, quando o funcionários é recompensado por desempenho acima da média. Devem ser considerados aspectos como tempo de casa e potencial.
- A preparação da curva salarial e as faixas salariais

Pontes (2002) cita que hoje em dia em decorrência da estabilidade econômica e da baixa inflação o governo não mais regulamenta questões a respeito de

reposições salariais, como já fez em outros tempos. As negociações a respeito das reposições são tratadas diretamente com os sindicatos patronais e profissionais. Porém o autor destaca que mesmo com a baixa inflação, ela ainda existe e por isso se faz necessário um acompanhamento do poder de compra dos salários.

Ainda nesse aspecto ele destaca que o salário real, que diz respeito ao poder de compra do assalariado, fica defasado em decorrência do aumento de preços em um determinado período. Mesmo que a política salarial do governo tente sempre restabelecer o poder de compra do consumidor, é tarefa do administrador acompanhar o desgaste do salário, pois, a partir de determinado índice de desgaste, se torna difícil uma reposição salarial adequada. Como é difícil manter um padrão ideal de 100% de reposição salarial, o autor sugere que as empresas tenham um padrão acima de 90% do poder de compra como política salarial.

3 METODOLOGIA

O capítulo em questão expõe os procedimentos metodológicos a serem utilizados neste trabalho.

No que se refere ao método de abordagem do problema o trabalho pode ser classificado com um estudo de caso, porque está de acordo com as afirmações de e Lakatos e Markoni (1991, p. 108) quando afirmam que é o estudo de determinados grupos com o objetivo de obter generalidades. E ainda que “a investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os aspectos”.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva e aplicada. Ela é uma pesquisa descritiva, pois está de acordo com a definição de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) que afirmam que a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Os autores ainda citam que ela busca encontrar da forma mais precisa possível, com que frequência ocorre um fenômeno, sua relação com os outros, sua natureza e ainda suas características. Também é aplicada pela necessidade de dar solução a problemas reais como explica Vergara (2007), Barros e Lehfeld (2007), afirmam que na pesquisa aplicada o pesquisador precisa conhecer para utilizar os resultados. Ela é útil para fins práticos com objetivo de solucionar um problema existente.

No que diz respeito as formas de abordagem a pesquisa é caracterizada como qualitativa, porque de acordo com Triviños (1987), a pesquisa qualitativa possibilita uma análise de características inerentes ao desenvolvimento das atividades das organizações.

Quanto aos meios de investigação, utilizando os critérios adotados por Cruz e Ribeiro (2003), é possível caracterizar a pesquisa como bibliográfica, pois se supõe que uma pesquisa para ter confiabilidade requer um embasamento calcado em estudos e trabalhos previamente realizados. Este estudo bibliográfico trará confiabilidade para que se possa utilizar métodos e modelos que nos darão a garantia e embasarão com eficácia o estudo. Também pode ser caracterizada como

pesquisa de campo, pois de acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 90), além das fontes bibliográficas, há dados coletados diretamente “no local (campo em que se deram ou surgiram, os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo”. Os autores ainda afirmam que os dados a respeito do objeto de estudo são coletados por meio de técnicas como, observação, questionários, entrevistas e coleta de depoimentos.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa visou criar uma proposta de Plano de Cargos e Salários que pudesse ser aplicada ao Auto Posto Nienkötter. Para satisfazer esse objetivo, foram realizadas as descrições e especificações dos cargos, a avaliação dos cargos, uma pesquisa salarial. Foram também elaboradas, uma proposta de estrutura salarial e de política salarial e por fim a simulação da aplicação do plano a empresa.

3.1.1 População

O universo da pesquisa compreende os cargos existentes no Auto Posto Nienkötter. A escolha do posto ocorreu por ser uma empresa bem estruturada e com grande reconhecimento na cidade que não trabalha com a Administração de Cargos e Salários. Esses cargos foram investigados através de técnicas como entrevistas, questionários e pesquisa bibliográfica.

3.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Tem por objetivo mostrar de forma clara, quais métodos e formas serão utilizados para que se consiga angariar subsídios para que seja possível ter uma base altamente confiável à pesquisa.

Utilizaremos como base de pesquisa, questionários, entrevistas e pesquisa documental.

3.2.1 Tipos de dados

A pesquisa utilizou dois tipos de dados: dados primários e dados secundários.

De acordo com Mattar (2001, p. 48) “dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados [...]” e dados secundários são os que já foram coletados anteriormente.

Os dados primários foram coletados na própria empresa e nas empresas que participaram da pesquisa salarial, através de entrevistas e questionários. E os dados secundários foram obtidos em classificados de jornais e em sites de empregos da internet.

3.2.2 Entrevistas

Segundo Cruz e Ribeiro (2003) uma entrevista nada mais é que uma conversa direcionada a um determinado fim. Trata-se de uma relação amigável entre entrevistado e entrevistador, e não um debate. Já Lakatos e Marconi (1991) trata a entrevista como investigação social onde se coleta dados para que posteriormente se possa solucionar um problema. Na entrevista a presença física é necessária se não há uma mídia capaz de colocar as partes frente a frente. (VERGARA, 2007).

Uma entrevista bem conduzida e planejada torna-se uma grande arma para se conseguir as respostas desejadas, tornando a pesquisa altamente produtiva.

Pontes (2002) afirma que a entrevista é o melhor método para o alcance dos dados indispensáveis ao exame dos cargos. O analista pode conduzir a entrevista, previamente estruturada, para obter informações fundamentais sobre o cargo a ser analisado, a fim de sanar todas as dúvidas que possam surgir a respeito do cargo objeto de estudo.

Para a obtenção dos dados a respeito das atividades realizadas por cada

funcionário foram feitas entrevistas com um ocupante de cada um dos 23 cargos identificados no Auto Posto Nienkötter. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro de perguntas pré-estabelecidas. As entrevistas duraram em média 20 minutos.

3.2.3 Questionário

Segundo Vergara (2007), o questionário se traduz em questionamentos que serão apresentados aos respondentes de forma escrita. Este questionário pode ser aberto, com suas respostas livres ou fechado onde o respondente poderá fazer escolhas. No caso em questão será utilizado o questionário fechado. Para Lakatos e Marconi (1991) o questionário é rápido, atingindo um ambiente maior do que o normalmente pesquisado e de forma mais econômica. Suas respostas possuem um bom grau de exatidão e uniformidade. Para Vergara (2007), um questionário não deve cansar quem o responde, no entanto deve buscar respostas que esclareça sucintamente as questões formuladas.

Sobre a aplicação dos questionários, Pontes (2002) ainda fala que os colaboradores devem saber os reais objetivos da pesquisa para que eles saibam para que ela realmente será utilizada, pois é comum os colaboradores acharem que vão ser promovidos ou cortados após uma pesquisa, ou seja, para que eles não tirem conclusões precipitadas.

Para a obtenção dos dados a respeito das especificações dos cargos foram aplicados questionários com questões mistas conforme o anexo A aos superiores diretos dos 23 cargos identificados no posto, com exceção do Diretor Geral que por não ter superior respondeu o seu próprio questionário. Esses questionários foram elaborados em conjunto com o comitê de avaliação com base nas informações obtidas pela descrição dos cargos.

Para a obtenção de dados para a pesquisa salarial foram enviados questionários abertos para 20 postos de gasolina e apenas 5 se interessaram em responder a pesquisa.

3.2.4 Pesquisa bibliográfica

Uma terceira forma de pesquisa é a pesquisa bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa bibliográfica é a pesquisa de fontes secundárias, ou seja, abrange o que já foi publicado sobre um tema. Triviños (1987) que os elementos produzidos pelo meio podem ser documentos para uso interno das organizações ou externos para atingir a comunidade. Lakatos e Marconi (1991) citam como exemplos desses documentos: publicações, boletins, jornais, revistas, pesquisas entre outros.

O trabalho utilizou desse expediente para coletar dados para a pesquisa salarial. Foram coletados os valores dos salários oferecidos por empresas que buscavam contratar novos funcionários. Esses valores foram encontrados em classificados de jornais e sites especializados em recolocação profissional.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na realização do trabalho não foram encontrados muitos empecilhos ou dificuldades para a execução dos objetivos, principalmente pela liberdade de atuação em todas as áreas, proporcionadas pela empresa que possibilitou uma coleta de informações eficiente para as descrições e especificações de cargos.

A única limitação a ser destacada é da impossibilidade de realizar a pesquisa salarial com os principais concorrentes do posto, devido a falta de interesse de muitos e a alegação de não poder fornecer o tipo de informação que a pesquisa buscava. Apenas 5 postos tiveram interesse em participar da pesquisa e mesmo assim não foram suficientes para fornecer informações sobre todos os cargos pesquisados. Desta forma a pesquisa teve de ser incrementada com informações de classificados de jornais e de sites de emprego na internet.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Auto Posto Nienkötter Ltda., nome fantasia Posto Nienkotter, é uma empresa que representa a Petrobrás. Atua no segmento de combustíveis há aproximadamente 29 anos.

A Petrobrás possuía um posto no ano de 1979 no local onde passa a Via Expressa com a Avenida Ivo Silveira, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina. Com o advento da construção da Via Expressa o posto teve que ser desapropriado e dessa forma foi indenizado pelo Governo. Nesta ocasião, surgiu à oportunidade do então proprietário, junto a Petrobrás, criar um posto próximo para suprir a demanda criada com a desapropriação do antigo posto.

Fundada em 1981, a empresa Postos Nienkötter tem como filosofia oferecer qualidade de produtos e serviços. Têm em suas cinco unidades atuais, produtos oriundos diretamente da Petrobrás, sua distribuidora desde o início de suas atividades.

Atualmente, os Postos Nienkötter contam com a matriz na Avenida Gov. Ivo Silveira, Capoeiras, duas filiais situadas em Florianópolis (Av. Engº Max de souza, 1098, Coqueiros e Av. Governador Ivo Silveira, 188, Estreito e duas São José (Rua Domingos André Zanini, 1000, Barreiros e Rod. BR 101, Km 210, Fazenda Santo Antonio). A Matriz foi totalmente reformada e tem participado de concursos nacionais, ficando em 2002, entre os três mais bonitos postos da região sul do país.

A abertura do mercado no Brasil, em 1997, fez surgir mais postos, estimulando o aumento da competitividade e reduzindo margens de lucro.

O setor de postos de combustíveis encontra-se saturado na região, com concorrentes localizados fisicamente muito próximos a todos àqueles de vendas da rede de Postos Nienkötter.

O cliente está cada vez mais exigente, quanto a preços, qualidade de serviços e produtos, rapidez e excelência de atendimento.

Por esse motivo o Posto Nienkötter oferece quatro tipos de gasolina e dois

tipos de diesel, além de gás natural veicular, são eles: Gasolina Comum, Gasolina Supra, Gasolina Premium, Gasolina Podium, Álcool, Diesel Comum, Diesel Aditivado, GNV (Gás Natural Veicular). A Petrobrás produz diversos tipos de gasolina utilizando tecnologia própria, fabricando as diversas frações de petróleo constituintes da gasolina e misturando-as entre si e com os aditivos, através de formulações convenientemente definidas para atender aos requisitos de qualidade do produto.

No setor de troca de óleo (Lubrax Center), o Posto Nienkötter possui uma variedade de óleos lubrificantes totalmente sintéticos para motores dos diversos tipos, tais como: automóveis, caminhões, motos, fluído para freios e sistemas de arrefecimento, graxas lubrificantes, óleos para engrenagens, óleo para motores (motores à gasolina, álcool e GNV), óleo para motores dois tempos, óleo para motores quatro tempos e óleo para motores diesel.

O Posto Nienkötter oferece também Gás Natural Veicular (GNV), conhecido como combustível do futuro, é uma mistura de hidrocarbonetos leves que, à temperatura ambiente e pressão atmosférica, permanece no estado gasoso.

Outro elemento atrativo ao cliente é a Loja de Conveniência do Posto Nienkötter que agrega valor ao posto, num ambiente atrativo e funcional, com operação *self-service* (auto serviço), com venda de produtos de conveniência de empresas e marcas líderes de mercado, visando atender, principalmente os clientes.

A loja de conveniência do Posto Nienkötter conta com um *mix* bem variado de produtos a qualquer hora do dia ou da noite, BR MANIA, uma moderna loja de conveniência, que oferece inúmeras opções de lanches num ambiente bonito e aconchegante, 24 horas por dia. As datas importantes sempre são lembradas em promoções que são realizadas tanto pela rede BR, como pela própria empresa, como o Dia Internacional da Mulher, Páscoa, Dia das Mães, Namorados, dos Pais, Natal, dentre outros.

Mais um atrativo do posto para os clientes é a lavagem de aparência grátis, para abastecimento acima de 30 litros, que tem como objetivo se tornar um fator a favor da fidelização do cliente.

A empresa conta com um quadro de colaboradores extremamente capazes desempenhando atividades de acordo com sua formação e habilidade.

Manter-se um passo a frente dos concorrentes e ter um eficiente gerenciamento de informações são os objetivos que o posto Nienkötter busca

alcançar, contando com um avançado sistema de informações que interliga todos os setores da empresa atendendo a todas as necessidades de seus clientes de maneira objetiva.

Com todos os atrativos citados é possível dizer que a soma dos benefícios oferecidos ao cliente sob os serviços e produtos vendidos é o diferencial competitivo do Posto Nienkötter para garantir sua sobrevivência em um mercado cada vez mais concorrido.

Na matriz concentra-se o escritório da empresa e toda a rotina administrativa dos Postos Nienkötter. O posto com hoje em dia com 133 colaboradores que estão alocados em setores, tais como: o setor administrativo, o setor financeiro, o setor comercial, e o setor de recursos humanos.

O setor de Recursos Humanos, área do Plano de Cargos e Salários está sofrendo mudanças bruscas, pois suas atividades até o meio deste ano eram totalmente terceirizadas. Porém com a contratação do analista de cargos e salários teve início o processo de abandono da terceirização. Por enquanto, o trabalho é realizado de forma cooperativa, porém a previsão é de que até março de 2010 sejam finalizados os serviços da prestadora de serviço.

A respeito da estrutura salarial, pode-se afirmar que não há políticas de racionalização dos salários, nem de promoções. Os salários pagos são baseados apenas em informações internas e são arbitrados sem nenhum critério. Vale ressaltar que o posto tem a premissa respeitar, e na maioria das vezes, pagar salários acima do piso da categoria que é de R\$ 500,00. O principal problema enfrentado pelo posto em relação aos recursos humanos é com a grande rotatividade dos frentistas, que são os funcionários que trabalham diretamente com o produto principal do posto.

4.2 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO

A primeira etapa realizada foi a do planejamento e divulgação do Plano de Cargos. Houve uma consulta ao analista de RH sobre o interesse do Auto Posto Nienkötter em participar de uma pesquisa com objetivo de desenvolver uma proposta de Plano de Cargos e Salários. Após a confirmação do interesse e da

aprovação da diretoria, foi possível seguir com o planejamento. Ficou decidido que a proposta do Plano de Cargos e Salários seria realizada pelo pesquisador que não faz parte da empresa com a colaboração do comitê de avaliação em algumas etapas. E não teria nenhum custo ao Auto Posto Nienkötter.

A etapa seguinte foi a definição do Comitê de Avaliação de Cargos. O Comitê foi formado pelo pesquisador e por mais dois colaboradores, o analista de RH e o gerente comercial. Foi decidido pelo comitê que o objeto da pesquisa seria toda a gama de cargos existentes na empresa. Foram identificados pelo comitê vinte e três cargos: administrador de redes, analista de recursos humanos, atendente de balcão, Assistente administrativo, auxiliar de almoxarifado, Auxiliar financeiro, contador, coordenador de caixas, coordenador de loja, coordenador de pista, diretor geral, faxineira, frentista, gerente administrativo, gerente comercial, gerente financeiro, lavador de veículos, motorista, operador de caixa, recepcionista, secretária, técnico em segurança do trabalho, trocador de óleo.

Após a formação do comitê foram decididas as etapas subseqüentes. Primeiro seria realizada uma coleta de dados para embasar a análise dos cargos. Os dados coletados serão analisados e transformados em um relatório com a descrição e especificação de todos os cargos. Essa especificação deverá conter o título do cargo, o número da CBO, a descrição sumária, a descrição detalhada das atividades e as especificações do cargo. O relatório deverá ser avaliado de acordo com o método de pontos e resultar em uma hierarquia de cargos. Também deverá ser feita uma pesquisa salarial o resultado da pesquisa será comparado com a hierarquia dos cargos para formar uma proposta de estrutura salarial e por fim será simulada a aplicação da nova estrutura a realidade da empresa.

Coube aos dois colaboradores a tarefa de divulgar os objetivos da pesquisa aos funcionários.

4.3 COLETA DE DADOS

Após o planejamento do plano e a divulgação para os funcionários, teve início a coleta de dados. Esta etapa, que aconteceu entre os meses de setembro e outubro de dois mil e nove teve início com a escolha do método de coleta.

Para a descrição foram realizadas entrevistas com os ocupantes dos cargos, vinte e três ao todo, onde eles respondiam a questões pré-estabelecidas de acordo com o Anexo A. Após as entrevistas foi realizada a descrição das atividades de cada cargo.

Para a coleta de dados sobre a especificação, o comitê escolheu, a partir da descrição dos cargos, os critérios mais importantes para avaliar as especificações, com base nesses critérios foi elaborado um questionário com questões mistas de acordo com o Anexo B. Este questionário foi aplicado aos superiores diretos de cada cargo. Foram aplicados ao todo vinte e três questionários.

4.4 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DOS CARGOS

Para uma melhor organização do plano os cargos foram divididos em quatro grupos que são as quatro áreas da empresa: administrativo, comercial, financeiro e recursos humanos.

4.4.1 Administrativo

O setor administrativo é composto por oito cargos que são: administrador de redes, Assistente administrativo, auxiliar de almoxarifado, diretor geral, gerente administrativo, motorista, recepcionista e secretária. Seguem as descrições destes cargos.

4.4.1.1 Administrador de Redes

ADMINISTRADOR DE REDES	CBO – 2123-10
Descrição Sumária	
Deverá administrar as redes, controlar acessos, comprar equipamentos e softwares e fazer backup.	

Atividades
<p>a) Realizar o gerenciamento da rede de computadores do posto;</p> <p>b) Proceder a montagem e a manutenção dos computadores de todas as unidades;</p> <p>c) Regular os acessos da internet e de programas de computador;</p> <p>d) Fazer o gerenciamento dos servidores, das câmeras, de internet e das máquinas de cartões de crédito e débito;</p> <p>e) Administrar o processo de compra de computadores e de peças de reposição necessárias;</p> <p>f) Analisar os softwares de uso no posto que devam ser adquiridos;</p> <p>g) Atualizar os softwares; e</p> <p>h) Fazer diariamente o backup das informações.</p>
Especificações
<p>Instrução: Ensino superior completo.</p> <p>Experiência: 3 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimentos sobre manutenção de redes além de Windows, Office e dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.</p> <p>Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige certa responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita atenção para evitar danos e prejuízos médios.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.</p>

Quadro 01 – Administrador de redes

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.2 Assistente administrativo

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	CBO – 4110-10
Descrição Sumária	
<p>Realizar trabalhos de suporte na área administrativa. Organizar os arquivos, preencher relatórios, digitar documentos e demais atividades referentes às áreas citadas. Executar serviços gerais.</p>	

Atividades
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar lançamentos de notas fiscais no banco de dados do sistema; b) Fazer o relatório de controle de estoque; c) Fazer o relatório de todo o combustível consumido no LMC; d) Realizar o faturamento do combustível consumido para a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros; e) Realizar o faturamento do CTF (Controle Total de Frotas) para as empresas conveniadas; f) Proceder à atualização dos certificados do posto antes dos prazos de vencimento determinados; g) Montar os processos de licitação que o posto tiver interesse em participar; h) Participar dos pregões eletrônicos no site oficial do governo como representante do posto; i) Organizar as comissões sobre a venda de produtos do posto; j) Acompanhar o controle de vendas de lubrificantes e aditivos e fazer um relatório para a Petrobrás; k) Realizar o controle de produtos, serviços e clientes do posto; l) Dar suporte a respeito dos sistemas para as filiais; e m) Gerenciar a compra de materiais de limpeza e higiene de uso cotidiano para o posto.
Especificações
<p>Instrução: Ensino superior incompleto.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe as regras gerais colocadas pela chefia e deve ter a iniciativa de decidir quais são as mais convenientes a cada situação.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com alguma complexidade. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas simples e diferentes das dele, onde ele instrui as operações.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.</p>

Quadro 02 - Assistente Administrativo

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.3 *Auxiliar de almoxarifado*

AUXILIAR DE ALMOXARIFADO	CBO – 4141-05
Descrição Sumária	
Coordenar e supervisionar o estoque, receber e despachar mercadorias, lançar a movimentação de mercadorias no sistema e realizar conferências.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Coordenar e supervisionar o almoxarifado; b) Receber as mercadorias dos fornecedores e conferir se o que foi entregue está de acordo com o que foi pedido; c) Devolver as mercadorias que não estiverem de acordo com os pedidos; d) Lançar no sistema as mercadorias recebidas; e) Armazenar de forma organizada as mercadorias recebidas; f) Organizar entrega de mercadorias para as unidades; g) Dar baixa nas mercadorias entregues; h) Fazer relatório com as solicitações de pedidos de produtos, materiais ou equipamentos; i) Controlar os níveis do estoque e fazer solicitação de pedidos de produtos que chegarem no nível crítico; j) Realizar mensalmente a contagem dos produtos; e k) Zelar pela organização do almoxarifado; 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 1 ano.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras ou com poucas possibilidades de acidentes.</p>	

Esforço físico: Exige esforço físico de moderado a grande. O ocupante do cargo se movimentava com frequência carregando pesos pequenos e grandes.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.

Quadro 03 - Auxiliar de almoxarifado

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.4 Diretor Geral

DIRETOR GERAL	CBO – 1210-10
Descrição Sumária	
Estabelecer metas e estratégias, negociar com clientes e fornecedores, tomar decisões estratégicas e controlar as atividades do posto.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Estabelecer as metas e objetivos do posto para o ano em conjunto com o conselho administrativo; b) Definir e rever anualmente as estratégias utilizadas pelo posto para alcançar seus objetivos; c) Manter o contato com os representantes da Petrobrás a respeito de mudanças que eles desejam realizar; d) Tomar decisões estratégicas do posto; e) Negociar as renovações de contratos com a Petrobrás e os contratos com os demais fornecedores estratégicos; f) Negociar contratos com os grandes clientes; g) Analisar indicadores econômicos principalmente que tenham influência sobre o preço dos combustíveis; h) Analisar os relatórios financeiros da empresa com o objetivo de estabelecer o planejamento financeiro do posto; i) Analisar e dar o aval ou não as propostas oferecidas; j) Participar das reuniões do conselho administrativo; k) Autorizar a realização de serviços ou a compra de produtos que envolvam valores significantes; l) Definir reajustes de preços dos combustíveis; m) Definir o percentual da comissão sobre os produtos vendidos; n) Analisar as reivindicações da CIPA e do Sindicato dos Trabalhadores de Postos de Combustíveis; o) Participar da contratação dos coordenadores; e p) Fazer o controle do desempenho de todos os setores do posto através dos relatórios recebidos. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino superior completo.</p> <p>Experiência: 4 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa/complexidade: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas</p>	

e de alto nível de julgamento.

Responsabilidade por supervisão: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.

Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos planos ou estratégias consideradas estritamente confidenciais cuja divulgação traria grandes e sérios prejuízos para a organização.

Responsabilidade por numerários: Mais de R\$ 10.000,00.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos e externos em níveis estratégicos.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros grandes que poderão causar muitos prejuízos e retrabalho para a organização.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.

Quadro 04 - Diretor geral

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.5 Gerente administrativo

GERENTE ADMINISTRATIVO	CBO – 1421-05
Descrição Sumária	
Gerenciar as rotinas administrativas da empresa, garantir o cumprimento das metas, controlar o desempenho do posto e atender clientes.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Gerenciar a área administrativa do posto; b) Definir as rotinas da área administrativa; c) Assegurar o cumprimento das metas e objetivos traçados pelo posto; d) Controlar do desempenho do posto; e) Gerenciar processos de melhoria de qualidade; f) Analisar relatórios financeiros para ajudar a traçar as metas da empresa; g) Analisar as licitações que o posto irá participar; h) Atender fornecedores e parceiros comerciais; i) Negociar contratos de cliente importantes; j) Atender clientes; k) Gerenciar a logística das mercadorias; l) Solucionar problemas com fornecedores; m) Participar da contratação dos funcionários envolvidos com a área administrativa; n) Participar das reuniões do conselho diretor; 	

- o) Controlar os gastos da área administrativa; e
p) Manter a organização do setor administrativo.

Especificações

Instrução: Ensino superior completo.

Experiência: 3 anos.

Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.

Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.

Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.

Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de diversos grupos de trabalho que executam tarefas complexas.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.

Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos planos ou estratégias consideradas estritamente confidenciais cuja divulgação traria grandes e sérios prejuízos para a organização.

Responsabilidade por numerários: Mais de R\$ 10.000,00.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos e externos, com gerentes, coordenadores ou pessoas do mesmo setor, diretoria, clientes e fornecedores.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e perda de tempo com retrabalho.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.

Quadro 05 - Gerente administrativo

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.6 Motorista

MOTORISTA	CBO - 7823-10
Descrição Sumária	
Realizar transportes de pessoas, mercadorias, produtos e equipamentos, organizar as revisões e manutenções e efetuar pagamentos.	
Atividades	
<p>a) Realizar o transporte de pessoas, mercadorias e equipamentos entre todas as unidades da empresa;</p> <p>b) Proceder às revisões necessárias aos veículos utilizados (carros, motos ou caminhões);</p> <p>c) Levar os veículos para lavação;</p>	

- d) Carregar e descarregar mercadorias dos veículos;
- e) Manter-se atualizado a respeito da legislação de trânsito;
- f) Fazer o controle do combustível utilizado durante o mês;
- g) Levar veículos ocasionalmente danificados ao mecânico; e
- h) Realizar pagamentos;

Especificações

Instrução: Ensino médio completo.

Experiência: 1 ano.

Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.

Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.

Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.

Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige certa responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita atenção para evitar danos e prejuízos médios.

Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.

Responsabilidade por numerários: De R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.

Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras ou com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.

Quadro 06 -Motorista

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.7 Recepcionista

RECEPCIONISTA	CBO – 4121-05
Descrição Sumária	
Realizar atendimento de clientes, atender as ligações, receber e encaminhar correspondências e informar os clientes.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender os clientes; b) Atender os telefonemas e direcionar as ligações a quem for requerida; c) Realizar a organização de documentos; d) Preencher as fichas de solicitação de emprego e encaminhá-las ao departamento de RH; 	

- e) Receber as correspondências e encaminhá-las a cada setor a que forem destinadas;
- f) Fornecer informações aos clientes quando solicitada; e
- g) Manter organizado o ambiente de trabalho.

Especificações

Instrução: Ensino médio completo.

Experiência: 3 meses.

Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.

Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.

Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.

Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Não exige responsabilidade por materiais ou equipamentos

Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.

Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.

Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.

Quadro 07 - Recepcionista

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.1.8 Secretária

SECRETÁRIA	CBO – 2121-05
Descrição Sumária	
Organizar o escritório, elaborar relatórios, organizar informações, planejar o trabalho cotidiano.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Abrir o escritório; b) Fazer toda manhã o relatório com o número de cópias e de impressões realizadas no dia anterior; c) Elaborar o relatório da Petrobrás; d) Organizar a agenda do diretor geral com as reuniões e demais eventos e avisá-los com antecedência; e) Realizar a compra do material de escritório utilizado no dia-a-dia; f) Gerenciar a compra de materiais de construção utilizados em obras eventuais do posto; 	

<p>g) Atender a porta;</p> <p>h) Atender os telefonemas direcionados a direção administrativa;</p> <p>i) Realizar tarefas típicas de escritório (digitação, organização de pastas, organização de arquivos);</p> <p>j) Organizar e realizar o envio de correspondência via fax, via e-mail, via cartas;</p> <p>k) Distribuir correspondências recebidas; e</p> <p>l) Zelar pela organização e higiene do seu ambiente de trabalho.</p>
<p>Especificações</p>
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 1 ano.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento de Windows e Office.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>

Quadro 08 - Secretária

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2 Comercial

O setor comercial é composto por dez cargos, são eles: atendente de balcão, coordenador de caixas, coordenador de loja, coordenador de pista, faxineira, frentista, gerente comercial, lavador de veículos, operador de caixas e trocador de óleo. Seguem abaixo as descrições destes cargos:

4.4.2.1 *Atendente de balcão*

ATENDENTE DE BALCÃO	CBO – 5211-10
Descrição Sumária	
Deverá auxiliar a operadora de caixa, organizar a loja de conveniência e atender os clientes;	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Participar das tarefas de assistência em relação às atividades do caixa; b) Realizar diariamente a contagem dos produtos da loja para verificar a quantidade de produtos consumidos; c) Repor os produtos que forem consumidos na loja ao final de cada dia; d) Organizar e manter a organização da loja e de seus produtos; e) Preparar os alimentos oferecidos pela loja de conveniência (salgados assados, café, sanduíches); f) Atender aos clientes da loja de conveniência. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino fundamental completo.</p> <p>Experiência: 6 meses.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.</p> <p>Iniciativa: Procedimentos executados sob orientação direta. Os processos são pré-definidos.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados não envolvendo possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige o mínimo de esforço visual ou mental. Exige pouca atenção.</p>	

Quadro 09 - Atendente de Balcão

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.2 Coordenador de Caixas

COORDENADOR DE CAIXAS	CBO – 4101-05
Descrição Sumária	
Fazer o fechamento dos caixas, realizar o treinamento dos caixas, supervisionar e realizar auditoria os caixas e fazer a conferência dos valores.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Verificar o fechamento dos caixas de todas as unidades e fazer um fechamento total dos caixas; b) Organizar o treinamento dos caixas; c) Supervisionar o trabalho dos caixas de todas as unidades; d) Realizar a conferência de caixa em todas as unidades e verificar se os valores correspondem aos produtos vendidos; e) Realizar conferências documentais, de notas fiscais e de extratos bancários de cartões de crédito; f) Administrar as cobranças dos cheques recebidos pelo posto e que estejam em atraso; g) Alimentar o banco e dados diariamente; h) Realizar periodicamente auditoria em todos os caixas de todas as unidades, para monitoramento do trabalho dos caixas de verificação de qualquer sinal de ineficiência no trabalho ou desvio de conduta. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de poucos subordinados que executam tarefas simples e similares as dele.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige apenas contatos internos, coordenadores, gerentes ou membros do mesmo setor.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>	

Quadro 10 - Coordenador de Caixas

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.3 Coordenador de loja

COORDENADOR DE LOJA	CBO – 1414-15
Descrição Sumária	
Deverá realizar todo processo de compra de produtos, fazer a logística dos produtos, organizar a loja e treinar funcionários.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Fazer o pedido dos produtos que estiverem em falta; b) Fazer a cotação dos produtos e verificar quais os preços mais acessíveis; c) Realizar a compra dos produtos; d) Receber os produtos entregues pelos fornecedores; e) Separar os produtos solicitados por cada loja e enviá-los; f) Fazer as notas de transferência; g) Fazer a reposição dos produtos na loja; h) Fazer o controle dos produtos transferidos para cada loja através de relatórios e alterar as informações no sistema; i) Manter organização das lojas e do depósito; j) Organizar o treinamento dos auxiliares de caixa; e k) Alimentar o banco de dados. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de poucos subordinados que executam tarefas simples e similares as dele.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>	

Quadro 11 - Coordenador de loja

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.4 Coordenador de pista

COORDENADOR DE PISTA	CBO – 1414-15
Descrição Sumária	
Faz a supervisão dos frentistas, atende clientes, organiza a pista de abastecimento, controla mercadorias, confere as vendas, mede o estoque de combustível e a quantidade de litros vendidos.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Supervisionar os frentistas em relação à qualidade, rapidez e eficiência do atendimento; b) Gerenciar o atendimento dos clientes no posto de modo que ele seja o mais rápido possível; c) Atender os clientes; d) Realizar abastecimento dos automóveis quando o volume de veículos no posto estiver muito alto; e) Conferir as mercadorias do estoque local; f) Vender os produtos e serviços oferecidos pelo posto; g) Receber o pagamento dos clientes; h) Fazer o controle de vendas; i) Organizar os controles de vendas e dar baixa no sistema; j) Elaborar o relatório de vendas; k) Zelar pela limpeza e pela organização da pista de abastecimento; l) Medir a quantidade de combustível nos tanques, comparar com a quantidade de combustível vendido marcada nas bombas e nos controles de venda ao final de cada dia, para verificar se não houve falhas no processo. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas simples e diferentes das dele, onde ele instrui as operações.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>	

Quadro 12 - Coordenador de pista
 Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.5 Faxineira

FAXINEIRA	CBO – 5143-20
Descrição Sumária	
Manter a limpeza dos locais de trabalho, organizar os ambientes e conservar o patrimônio do posto.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Manter a limpeza dos ambientes; b) Recolher o lixo das lixeiras; c) Manter a organização dos setores; d) Fazer pedido dos materiais, insumos e equipamentos necessários a realização do seu trabalho; e e) Conservar os equipamentos utilizados. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino fundamental completo.</p> <p>Experiência: 3 meses.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.</p> <p>Iniciativa: Procedimentos executados sob orientação direta. Os processos são pré-definidos.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados não envolvendo possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige apenas contatos internos, coordenadores, gerentes ou membros do mesmo setor.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras ou com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige o mínimo de esforço visual ou mental. Exige pouca atenção.</p>	

Quadro 13 - Faxineira

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.6 *Frentista*

FRENTISTA	CBO – 5211-35
Descrição Sumária	
Atender clientes, vender os produtos e serviços do posto, realizar o abastecimento dos veículos	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Abastecer os veículos; b) Atender os clientes que chegam ao posto; c) Calibrar os pneus quando for solicitado pelo cliente; d) Oferecer a limpeza dos vidros dos carros que estão abastecendo, também a verificação do nível de água e de óleo e ainda a verificação do nível e da validade do extintor de incêndio e indicar a compra de um novo no posto quando estes não estiverem de acordo; e) Realizar reposições de óleo nos veículos apenas quando o nível estiver baixo e não nos casos de troca de óleo devido à quilometragem limite; f) Checar ao final do dia a quantidade de gasolina vendida em cada bomba e repassar a numeração para o gerente ou coordenador de pista; g) Oferecer os produtos e serviços do posto aos clientes que estiverem abastecendo como: lavação, troca de óleo, óleos da marca fornecida pelo posto, etc; h) Manter sua área de trabalho sempre organizada; i) Zelar pelo asseio do seu local de trabalho; j) Cuidar da segurança no manuseio de produtos inflamáveis e verificar os níveis dos extintores de incêndio do posto; k) Fazer o controle de todos os pedidos de abastecimento; l) Lavar a pista de abastecimento de veículos no início das atividades do posto e ao final delas. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 1 ano.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Até R\$ 500,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.</p> <p>Esforço visual e mental Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>	

Quadro 14 – Frentista

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.7 Gerente comercial

GERENTE COMERCIAL	CBO – 1423-05
Descrição Sumária	
Gerenciar as vendas do posto, definir estratégia de marketing, realizar pesquisas de mercado, aumentar o volume de vendas e gerenciar os profissionais envolvidos com a área comercial.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Gerenciar a área comercial do posto; b) Analisar os relatórios de vendas de produtos e serviços do posto com o objetivo de verificar o desempenho da área comercial; c) Fazer a captação de empresas que possam ser possíveis clientes do posto e negociar os termos de contrato tanto com a empresa como com o diretor geral; d) Participar da contratação dos funcionários envolvidos com a área comercial; e) Fazer o treinamento, atualização e acompanhamento dos funcionários que vendem os produtos do posto; f) Pesquisar editais de licitações que sejam de interesse do posto e repassar a proposta para o diretor geral; g) Definir as campanhas publicitárias utilizadas com objetivo de difundir a marca e captar novos clientes; h) Desenvolver planos de Marketing para o posto; i) Realizar reuniões com os funcionários da área comercial para verificar o desempenho do setor; j) Participar das reuniões do conselho diretor; k) Fazer pesquisas sobre as atividades dos principais postos de combustíveis concorrentes; l) Pesquisar e fazer um relatório para o diretor geral sobre o preço dos produtos oferecidos pela concorrência; m) Elaborar pesquisas de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo posto; e n) Controlar os gastos da área comercial. 	
o) Especificações	
<p>Instrução: Ensino superior completo.</p> <p>Experiência: 3 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.</p> <p>Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de diversos grupos de trabalho que executam tarefas complexas.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Mais de R\$ 10.000,00.</p>	

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos e externos, com gerentes, coordenadores ou pessoas do mesmo setor, diretoria, clientes e fornecedores.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e perda de tempo com retrabalho.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com freqüência e com pausas curtas.

Quadro 15 - Gerente comercial

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.8 Lavador de veículos

LAVADOR DE VEÍCULOS	CBO – 5199-35
Descrição Sumária	
<p>Proceder à lavagem de aparência nos veículos que ingressam no posto e necessitam de tal serviço.</p>	
Atividades	
<p>a) Atender os clientes;</p> <p>b) Proceder à limpeza externa do veículo e a lavagem dos tapetes, bem como a lavagem das rodas e sua secagem;</p> <p>c) Organizar e repor os utensílios utilizados no serviço (mangueira, escova, esponja, panos);</p> <p>d) Controlar a reposição dos produtos a serem utilizados (sabão, detergente);</p> <p>e) Controlar a quantidade de veículos lavados e prestar conta dos mesmos ao coordenador de pista por meio de controles de venda com o devido carimbo; e</p> <p>f) Guardar e preparar todo o material e local utilizado para o dia seguinte ao final do expediente.</p>	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino fundamental completo.</p> <p>Experiência: 3 meses.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.</p> <p>Iniciativa: Procedimentos executados sob orientação direta. Os processos são pré-definidos.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados não envolvendo possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p>	

<p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras ou com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige o mínimo de esforço visual ou mental. Exige pouca atenção.</p>

Quadro 16 - Lavador de veículos
 Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.9 Operador de caixa

OPERADOR DE CAIXA	CBO – 4211-25
Descrição Sumária	
Proceder ao atendimento de clientes, realizar vendas, controlar valores e alimenta o banco de dados..	
Atividades	
<p>a) Atender tanto os clientes da loja de conveniência quanto os clientes que forem fazer pagamentos referentes a produtos e serviços do posto;</p> <p>b) Ter total controle e responsabilidade pelos valores recebidos;</p> <p>c) Vender os produtos da loja;</p> <p>d) Fazer o controle dos produtos vendidos;</p> <p>e) Lançar todas as informações referentes às negociações no programa de gerenciamento de dados do posto;</p> <p>f) Emitir cupons e notas fiscais para os clientes;</p>	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 1 ano.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores</p>	

ou outros setores e clientes.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.

Quadro 17 - Operador de caixa

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.2.10 Trocador de óleo

TROCADOR DE ÓLEO	CBO – 9191-10
Descrição Sumária	
Realizar trocas de óleo vencido por tempo ou quilometragem, trocar filtro de ar, filtro de água e filtro de combustível, realizar manutenção preventiva dos veículos.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Proceder às trocas de óleo vencido por tempo ou por quilometragem; b) Atender aos clientes do posto com eficiência e ser prestativo; c) Fazer a calibragem dos pneus quando for solicitado pelo cliente; d) Oferecer a limpeza dos vidros dos carros que estão na troca de óleo também a verificação do nível de água e de óleo e ainda do nível e a validade do extintor de incêndio e indicar a compra de um novo no posto quando estes não estiverem de acordo; e) Realizar as trocas de filtros de óleo, filtros de ar e filtros de combustível; f) Fazer o controle das trocas de óleo e filtros repassando para o gerente as quantidades e o que foi feito; g) Armazenar os resíduos da troca de óleo (óleo queimado e embalagens plásticas) em recipientes adequados e seguros para que seja coletado por empresas especializadas; e h) Conservar o ambiente de trabalho (pista de troca de óleo) sempre limpa e organizado. 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio completo.</p> <p>Experiência: 1 ano.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função não exige conhecimentos de informática.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>Complexidade: Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Não fornece acesso a informações confidenciais.</p>	

<p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com muitas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>

Quadro 18 - Trocador de óleo

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.3 Financeiro

O setor financeiro é composto por três cargos que são eles: Auxiliar financeiro, contador e gerente financeiro.

Seguem abaixo as descrições destes cargos.

4.4.3.1 Auxiliar financeiro

AUXILIAR FINANCEIRO	CBO – 4131-10
Descrição Sumária	
Auxiliar a área financeira, fazer conciliações bancárias, realizar pagamentos, receber pagamentos e organizar o malote	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Auxiliar nas atividades da área financeira, com o objetivo de assegurar o controle adequando de todas as movimentações financeiras; b) Acompanhar os relatórios contábeis do posto; c) Fazer conciliação bancária; d) Acompanhar o volume diário de produtos vendidos em todas as unidades; e) Auxiliar a elaboração das contas anuais do posto; f) Atender clientes e fornecedores do posto; g) Realizar o controle dos pagamentos; h) Controlar os vencimentos das contas, e pagar e das contas a receber; i) Efetuar pagamentos antes do vencimento; j) Organizar a cobrança de débitos atrasados; 	

<p>k) Receber pagamentos dos clientes e dar baixa no sistema;</p> <p>l) Realizar os depósitos dos salários;</p> <p>m) Organizar e fechar o malote com as movimentações bancárias referente ao que foi realizado no dia anterior;</p> <p>n) Alimentar o banco de dados; e</p> <p>o) Manter a organização do seu ambiente de trabalho.</p>
<p>Especificações</p>
<p>Instrução: Ensino superior incompleto.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe as regras gerais colocadas pela chefia e deve ter a iniciativa de decidir quais são as mais convenientes a cada situação.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com alguma complexidade. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.</p>

Quadro 19 - Auxiliar financeiro
 Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.3.2 Contador

CONTADOR	CBO – 2522-10
<p>Descrição Sumária</p>	
<p>Decodificar documentos contábeis, calcular a folha de pagamento, conciliar contas da contabilidade, fazer lançamentos, elaborar relatórios contábeis e avaliar o patrimônio.</p>	
<p>Atividades</p>	
<p>a) Fazer a contabilização de todas as situações em que haja negociações econômicas e financeiras utilizando critérios técnicos embasados na legislação que trata desse assunto;</p> <p>b) Realizar a decodificação contábil de documentos;</p>	

- c) Fazer lançamentos contábeis;
- d) Acompanhar as atividades de todas as contas por meio de demonstrações financeiras;
- e) Fazer a conciliação das contas contábeis constantes no plano de contas;
- f) Lançar documentos fiscais de entrada e de saída;
- g) Calcular impostos;
- h) Calcular a folha de pagamento;
- i) Fazer o fechamento das demonstrações;
- j) Elaborar relatórios contábeis que possam ser utilizados para tomada de decisões estratégicas do posto;
- k) Fazer o balanço anual publicado pelo posto;
- l) Participar de reuniões do conselho diretor quando necessário;
- m) Organizar as declarações requeridas ao posto;
- n) Manter a atualização a respeito das leis tributárias;
- o) Avaliar o patrimônio da empresa; e
- p) Prestar assistência à área comercial, financeira, administrativa e de RH

Especificações

Instrução: Ensino superior completo.

Experiência: 3 anos.

Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento de Windows e Office.

Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.

Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.

Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.

Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.

Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e perda de tempo com retrabalho.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com freqüência e com pausas curtas.

Quadro 20 - Contador

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.3.3 Gerente financeiro

GERENTE FINANCEIRO	CBO – 1421-15
Descrição Sumária	
Administrar os recursos financeiros da empresa, providenciar informações ao diretor para tomada de decisões, participar do planejamento estratégico.	
Atividades	
<p>a) Administrar as atividades da área financeira do posto, como o objetivo de controlar entradas e saídas e assim monitorar sua saúde financeira;</p> <p>b) Elaborar relatórios financeiros que possam auxiliar na tomada de decisões estratégicas;</p> <p>c) Controlar o pagamento dos fornecedores;</p> <p>d) Administrar os recebimentos de numerários;</p> <p>e) Analisar relatórios contábeis;</p> <p>f) Decidir os termos de qualquer acordo comercial com clientes de pequeno porte, a respeito de descontos concedidos;</p> <p>g) Administrar a manutenção dos contratos de exclusividade de abastecimento com todos os clientes;</p> <p>h) Atualizar continuamente seus conhecimentos a respeito da questão dos impostos pagos pelo posto;</p> <p>i) Controlar os recursos disponíveis do posto;</p> <p>j) Participar da reunião do conselho diretor;</p> <p>k) Realizar avaliações de desempenho;</p> <p>l) Atender clientes;</p> <p>m) Fazer a negociação com os fornecedores para os produtos das lojas de conveniência; e</p> <p>n) Realizar previsões de caixa;</p> <p>o) Negociar taxas com os bancos; e</p> <p>p) Pesquisar as mudanças do mercado financeiro, como objetivo de prever mudanças que afetem o posto.</p>	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino superior completo.</p> <p>Experiência: 3 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área.</p> <p>Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.</p> <p>Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados com tarefas de média complexidade e com certo grau de especialização..</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos planos ou estratégias consideradas estritamente confidenciais cuja divulgação traria grandes e sérios prejuízos para a organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Mais de R\$ 10.000,00.</p>	

<p>Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos e externos, com gerentes, coordenadores ou pessoas do mesmo setor, diretoria, clientes e fornecedores.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e perda de tempo com retrabalho.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com freqüência e com pausas curtas.</p>
--

Quadro 21 - Gerente financeiro

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.4 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos é composto por dois cargos que são eles: analista de recursos humanos e técnico de segurança no trabalho.

Segue abaixo as descrições destes cargos:

4.4.4.1 Analista de Recursos Humanos

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	CBO – 2524-05
Descrição Sumária	
Realizar processos de recrutamento e seleção de funcionários, organizar o treinamento do pessoal, realizar avaliações dos funcionários, cuida da documentação dos colaboradores e organizar projetos com o objetivo de aumentar o desenvolvimento dos funcionários, fazer o gerenciamento da contratação e os desligamentos dos colaboradores, gerenciar os pagamentos dos colaboradores.	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar o controle de todas as funções da empresa, com o objetivo de verificar se alguma área está precisando de melhorias quanto ao pessoal; b) Coordenar os processos de recrutamento e seleção de novos funcionários; c) Organizar o processo de promoção de pessoal com base nas avaliações de desempenho, nos currículos e relatório de superiores; d) Organizar programas de treinamento para os novos funcionários, ensinando as rotinas da sua função; e) Organizar programas de treinamento para os novos produtos oferecidos pelo posto quando necessário; 	

- f) Realizar programas de desenvolvimento pessoal e capacitação para os colaboradores;
- g) Efetuar avaliação de desempenho para os funcionários, com questionários que são aplicados a todas as áreas do posto;
- h) Efetuar avaliação do clima organizacional e promover mudanças quando necessário.
- i) Gerenciar toda a documentação dos funcionários;
- j) Atualizar-se a respeito das leis trabalhistas, e dá suporte na questão dos direitos e deveres dos colaboradores;
- k) Cuida de todo o processo de contratação de novos colaboradores no que diz respeito à documentação;
- l) Cuidar de todo o processo de desligamento de colaboradores, em relação à documentação, aspectos legais e financeiros;
- m) Organizar a folha de pagamento dos funcionários;
- n) Calcular horas extras, adicionais noturnos, prêmios ou qualquer outra gratificação recebida pelo funcionário;
- o) Gerenciar as férias dos funcionários. Organiza as férias para que nenhum setor fique desfalcado.

Especificações

Instrução: Ensino superior completo.

Experiência: 3 anos

Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento de Windows e Office.

Iniciativa: O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.

Complexidade: Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.

Responsabilidade por supervisão: O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas simples e diferentes das dele, onde ele instrui as operações.

Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.

Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.

Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.

Responsabilidade por contatos: A função exige contatos internos com diretores, gerentes, coordenadores ou membros do mesmo setor e externos.

Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.

Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.

Esforço físico: Exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado à maior parte do tempo.

Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.

Quadro 22 - Analista de recursos humanos

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.4.4.2 Técnico de segurança no trabalho

TÉCNICO DE SEGURANÇA NO TRABALHO	CBO – 3516-05
Descrição Sumária	
Planejar as políticas de segurança no trabalho, realizar avaliações na área da segurança no trabalho, realizar treinamentos de funcionários e monitorar o sistema de combate a incêndio	
Atividades	
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar a inspeção da segurança do trabalho em todas as unidades; b) Organizar os exames anuais; c) Controlar o exame de admissão (ASU); d) Realizar o exame necessário para troca de função; e) Proceder aos exames de manipulação de alimentos para os atendentes e caixas; f) Realizar o monitoramento do PPR (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais); g) Monitorar o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional); h) Fazer o controle do LTCAD (Laudo Técnico das Condições Ambientais); i) Realizar o treinamento dos procedimentos de segurança na manipulação de combustíveis, principalmente o GNV; j) Organizar o processo de eleição da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes); k) Treinar os novos funcionários; l) Ser responsável pela renovação dos extintores; m) Montar e dar manutenção ao sistema de combate a incêndio, pára-raios, extintores e saídas de emergência; e n) Realizar a compra, o treinamento e o controle dos EPI (Equipamentos de Proteção Individual). 	
Especificações	
<p>Instrução: Ensino médio com técnico.</p> <p>Experiência: 2 anos.</p> <p>Conhecimento sobre informática: A função exige conhecimento de Windows e Office.</p> <p>Iniciativa: O colaborador recebe as regras gerais colocadas pela chefia e deve ter a iniciativa de decidir quais são as mais convenientes a cada situação.</p> <p>Complexidade: Trabalho variado e com alguma complexidade. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>Responsabilidade por supervisão: O colaborador não possui subordinados.</p> <p>Responsabilidade por materiais e equipamentos: Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos.</p> <p>Responsabilidade por informações confidenciais: Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.</p> <p>Responsabilidade por numerários: Não tem acesso a numerários.</p> <p>Responsabilidade por contatos: A função exige apenas contatos internos, coordenadores, gerentes ou membros do mesmo setor.</p> <p>Responsabilidade por erros: A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.</p> <p>Condições ambientais: A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras ou com poucas possibilidades de acidentes.</p> <p>Esforço físico: Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.</p> <p>Esforço visual e mental: Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.</p>	

Quadro 23 - Técnico de segurança no trabalho

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

As descrições e especificações dos cargos foram feitas com base nas entrevistas e questionários realizados e são apresentadas a seguir.

4.5 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Após a realização do Catálogo de Cargos onde foram feitas a descrição de cada cargo e suas especificações segue a realização da Avaliação dos Cargos.

A Avaliação de Cargos nos Postos Nienkötter forma uma base de valores relativos para os cargos com o objetivo de criar uma hierarquia entre eles, baseada nas qualidades requeridas para a ocupação de cada cargo. Ele cria regras para as relações entre esses valores, dando a remuneração adequada a cada um deles. Desta forma reduzindo o risco de decisões baseadas no julgamento pessoal.

Para a Avaliação dos Cargos nos Postos Nienkötter foi utilizado um sistema quantitativo: o Sistema de Pontos, que é citado por Pontes (2002), como um dos sistemas de avaliação mais utilizados nas empresas brasileiras.

O Sistema de pontos tem a função de utilizar fatores que possam tornar mais nítido as diferenças dos cargos que irão ser avaliados. Cada fator é dividido em intensidades chamadas de graus, e esses graus recebem um valor ponderado de acordo com a importância dada pela comissão de avaliação a cada fator. A escolha dos fatores e seu grau está exposta no manual de avaliação de cargos.

O Manual de Avaliação de Cargos dos Postos Nienkötter foi elaborado em acordo com a Comissão de Avaliação de Cargos com base na Descrição e na Especificação dos Cargos.

Para compor o Manual de Avaliação de Cargos foram utilizados os fatores pesquisados para compor a especificação dos cargos. Os fatores escolhidos foram: instrução, experiência, conhecimento sobre informática, iniciativa, complexidade, responsabilidade por supervisão, responsabilidade por materiais e equipamentos, responsabilidade por informações confidenciais, responsabilidade por numerários, responsabilidade por contatos, responsabilidade por erros, condições ambientais, esforço físico e esforço visual e mental.

Após a escolha dos fatores, acontece a ponderação dos valores atribuídos a cada um deles, isto é, serão definidos os pesos relativos de cada fator. Isso

acontece quando levamos em consideração que nem todos os fatores colaboram com a mesma relevância para definir o valor ou a dificuldade do cargo.

Para a determinação do peso de cada fator a comissão foi convidada a responder qual a importância de cada fator percentualmente, tendo em vista que a soma dos pesos de todos os fatores teria resultado de 100%.

O quadro da divisão dos pesos ficou o seguinte:

Fatores	Peso (%)
Instrução	13
Experiência	13
Conhecimento sobre informática	6
Iniciativa	9
Complexidade	9
Responsabilidade por supervisão	9
Responsabilidade por materiais e equipamentos	4
Responsabilidade por informações confidenciais	6
Responsabilidade por numerários	4
Responsabilidade por contatos	8
Responsabilidade por erros	7
Condições ambientais	3
Esforço físico	3
Esforço visual e mental	6

Quadro 24 - Pesos dos fatores
Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1 Atribuição dos pontos

Depois da ponderação dos valores dos critérios, ocorreu a atribuição dos pontos pelos graus dos fatores. Nesse caso os graus dos fatores utilizados foram os selecionados por pelo menos um dos supervisores que respondia sobre cada cargo. Os graus que não foram selecionados ficaram de fora de pesquisa por não serem representativos da realidade do posto.

Para a atribuição dos pontos, inicialmente foram escolhidos os pontos mínimos e máximos da avaliação que foram 100 e 1000, respectivamente. Logo após foram definidos os pontos máximos e mínimos de cada fator proporcionalmente à ponderação realizada anteriormente.

Feito isso, os pontos foram distribuídos aos graus através de uma progressão

aritmética. Cujas fórmulas são descritas por:

$$Q = \frac{a_n - a_1}{n - 1}$$

Nessa fórmula o a_n representa o grau máximo do fator e o a_1 representa o grau mínimo e o n representa o número de graus e o Q é a razão encontrada entre os graus.

Segue abaixo o resultado da ponderação dos graus:

4.5.1.1 Instrução

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de exigência do cargo em relação à instrução básica que o colaborador deverá ter adquirido previamente.

Graus	Definições	Pontos
A	Ensino fundamental completo.	13,00
B	Ensino médio completo.	42,25
C	Ensino médio com técnico	71,50
D	Ensino superior incompleto.	100,75
E	Ensino superior completo.	130,00

Quadro 25 - Instrução

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.2 Experiência

Esse fator tem o objetivo de medir o período de tempo necessário exercendo o mesmo cargo, para que o colaborador adquira conhecimentos suficientes a fim de realizar as tarefas satisfatoriamente.

Graus	Definições	Pontos
A	3 meses.	13,00
B	6 meses.	36,40
C	1 ano.	59,80
D	2 anos.	83,20
E	3 anos.	106,60
F	4 anos.	130,00

Quadro 26 - Experiência

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.3 *Conhecimento sobre Informática*

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de exigência mínima para o cargo em relação aos conhecimentos a respeito de informática necessário à realização de todas as suas atividades.

Graus	Definições	Pontos
A	A função não exige conhecimentos de informática.	6,00
B	A função exige conhecimento dos softwares utilizados na área.	19,50
C	A função exige conhecimento de Windows e Office.	33,00
D	Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área	46,50
E	A função exige conhecimentos sobre manutenção de redes além de Windows, Office e dos softwares utilizados na área.	60,00

Quadro 27 - Conhecimento sobre informática

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.4 *Iniciativa*

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de autonomia para tomada de decisões.

Graus	Definições	Pontos
A	Procedimentos executados sob orientação direta. Os processos são pré-definidos.	9,00
B	O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.	29,25
C	O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.	49,50
D	O colaborador recebe as regras gerais colocadas pela chefia e deve ter a iniciativa de decidir quais são as mais convenientes a cada situação.	69,75
E	O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.	90,00

Quadro 28 - Iniciativa

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.5 Complexidade

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de complexidade dos trabalhos executados.

Graus	Definições	Pontos
A	Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados não envolvendo possibilidade de mudanças nos métodos.	9,00
B	Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.	29,25
C	Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.	49,50
D	Trabalho variado e com alguma complexidade. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.	69,75
E	Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.	90,00

Quadro 29 - Complexidade

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.6 Responsabilidade por supervisão

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de responsabilidade do colaborador quanto à supervisão de terceiros. Considera também a complexidade das tarefas

supervisionadas

Graus	Definições	Pontos
A	O colaborador não possui subordinados.	9,00
B	O colaborador é responsável pela supervisão de poucos subordinados que executam tarefas simples e similares as dele.	29,25
C	O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas simples e diferentes das dele, onde ele instrui as operações.	49,50
D	O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados com tarefas de média complexidade e com certo grau de especialização.	69,75
E	O colaborador é responsável pela supervisão de diversos grupos de trabalho que executam tarefas complexas.	90,00

Quadro 30 - Responsabilidade por supervisão

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.7 Responsabilidade por Materiais e Equipamentos

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de responsabilidade em relação ao manuseio e manutenção dos materiais e equipamentos da empresa utilizados no seu trabalho.

Graus	Definições	Pontos
A	Não exige responsabilidade por materiais ou equipamentos	4,00
B	Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos.	16,00
C	Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos	28,00
D	Exige certa responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita atenção para evitar danos e prejuízos médios.	40,00

Quadro 31 - Responsabilidade por materiais e equipamentos

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.8 Responsabilidade por Informações Confidenciais

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de acesso a informações confidenciais.

Graus	Definições	Pontos
A	Não fornece acesso a informações confidenciais	6,00
B	Fornecer acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais	24,00
C	Fornecer acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização.	42,00
D	Fornecer acesso a projetos planos ou estratégias consideradas estritamente confidenciais cuja divulgação traria grandes e sérios prejuízos para a organização.	60,00

Quadro 32 - Responsabilidade por informações confidenciais

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.9 Responsabilidade por Numerários

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de responsabilidade sobre numerários.

Graus	Definições	Pontos
A	Não tem acesso a numerários.	4,00
B	Até R\$ 500,00	13,00
C	De R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00	22,00
D	De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00	31,00
E	Mais de R\$ 10.000,00	40,00

Quadro 33 - Responsabilidade por numerários

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.10 Responsabilidade por Contatos

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de responsabilidade por contatos internos e/ou externos necessários para a realização de suas tarefas. Os objetivos dos contatos devem ser considerados, analisando se eles visam obter ou fornecer informações ou se envolvem habilidades para influenciar outras pessoas.

Graus	Definições	Pontos
A	A função exige apenas contatos internos, coordenadores, gerentes ou membros do mesmo setor.	8,00
B	A função exige contatos internos, com gerentes, coordenadores ou outros setores e clientes.	26,00
C	A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos.	44,00
D	A função exige contatos internos e externos, com gerentes, coordenadores ou pessoas do mesmo setor, diretoria, clientes e fornecedores.	62,00
E	A função exige contatos internos e externos em níveis estratégicos.	80,00

Quadro 34 - Responsabilidade por contatos

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.11 Responsabilidade por Erros

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de risco de ocorrência de erros e o quanto eles podem afetar a imagem de empresa ou trazer prejuízos à mesma.

Graus	Definições	Pontos
A	A função apresenta pouca ou nenhuma chance de erros.	7,00
B	A função apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos.	28,00
C	A função apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e retrabalho.	49,00
D	A função apresenta chances de erros grandes que poderão causar muitos prejuízos e retrabalho para a organização.	70,00

Quadro 35 - Responsabilidade por erros

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.12 Condições Ambientais

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de desconforto produzido no colaborador pelo local de trabalho, e o quanto de cuidado necessário para evitar acidentes.

Graus	Definições	Pontos
A	A função apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes.	3,00
B	A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com poucas possibilidades de acidentes.	16,50
C	A função apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com muitas possibilidades de acidentes.	30,00

Quadro 36 - Condições ambientais

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.13 Esforço Físico

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de esforço físico exigido pelo trabalho.

Graus	Definições	Pontos
A	Não exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado a maior parte do tempo	3,00
B	Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos.	12,00
C	Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos.	21,00
D	Exige esforço físico de moderado a grande. O ocupante do cargo se movimenta com frequência carregando pesos pequenos e grandes.	30,00

Quadro 37 - Esforço físico

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.1.14 Esforço Visual e Mental

Esse fator tem o objetivo de medir o grau de concentração mental e esforço visual exigido pelo trabalho.

Graus	Definições	Pontos
A	Exige o mínimo de esforço visual ou mental. Exige pouca atenção.	6
B	Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas.	33
C	Exige esforço visual ou mental médio exigido com frequência e com pausas curtas.	60

Quadro 38 - Esforço visual e mental

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Após a distribuição dos pontos foi elaborada uma tabela de distribuição para melhor visualização.

Tabela 01 - Tabela de distribuição de pontos

Fatores	Mín.	A	B	C	D	E	F	Máx.
Instrução	13,00	13,00	42,25	71,50	100,75	130,00	x	130,00
Experiência	13,00	13,00	36,40	59,80	83,20	106,60	130,00	130,00
Conhecimento sobre informática	6,00	6,00	19,50	33,00	46,50	60,00	x	60,00
Iniciativa	9,00	9,00	29,25	49,50	69,75	90,00	x	90,00
Complexidade	9,00	9,00	29,25	49,50	69,75	90,00	x	90,00
Responsabilidade por supervisão	9,00	9,00	29,25	49,50	69,75	90,00	x	90,00
Responsabilidade por materiais e equipamentos	4,00	4,00	16,00	28,00	40,00	x	x	40,00
Responsabilidade por informações confidenciais	6,00	6,00	24,00	42,00	60,00	x	x	60,00
Responsabilidade por numerários	4,00	4,00	13,00	22,00	31,00	40,00	x	40,00
Responsabilidade por contatos	8,00	8,00	26,00	44,00	62,00	80,00	x	80,00
Responsabilidade por erros	7,00	7,00	28,00	49,00	70,00	x	x	70,00
Condições ambientais	3,00	3,00	16,50	30,00	x	x	x	30,00
Esforço físico	3,00	3,00	12,00	21,00	30,00	x	x	30,00
Esforço visual e mental	6,00	6,00	33,00	60,00	x	x	x	60,00
Total	100,00							1000,00

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.2 Cálculo dos pontos

Com a posse das especificações dos cargos e da distribuição dos pontos, foi realizado o cálculo da pontuação de cada cargo. As especificações foram tabuladas e comparadas com a tabela de distribuição dos pontos. É possível visualizar na seqüência as duas tabelas.

Tabela 02 – Especificações dos cargos

	Instrução	Experiência	Informática	Iniciativa	Complexidade	Supervisão	Materiais	Informações	Números	Contatos	Erros	Condições Ambientais	Esforço físico	Esforço visual e mental
Administrador de redes	E	E	E	E	E	A	C	B	C	C	B	A	A	C
Analista de recursos humanos	E	E	C	E	E	C	B	C	A	C	B	A	A	C
Assistente administrativo	D	D	D	D	D	C	B	C	C	C	B	A	A	C
Atendente de balcão	A	B	A	A	A	A	B	A	A	B	A	A	C	A
Auxiliar de almoxarifado	B	C	D	B	B	A	C	A	A	C	B	B	D	B
Auxiliar financeiro	D	D	D	D	D	A	B	C	D	C	B	A	A	C
Contador	E	E	C	E	E	A	B	C	A	C	C	A	A	C
Coordenador de caixas	B	D	D	C	C	B	B	B	D	A	B	A	A	B
Coordenador de loja	B	D	D	C	C	B	B	B	D	C	B	A	B	B
Coordenador de pista	B	D	B	C	C	C	B	B	D	B	B	B	B	B
Diretor geral	E	F	D	E	E	E	B	D	E	E	D	A	A	C
Faxineira	A	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	C	A
Frentista	B	C	A	B	B	A	C	A	B	B	A	B	C	B
Gerente Administrativo	E	E	D	E	E	E	B	D	E	D	C	A	A	C
Gerente comercial	E	E	D	E	E	E	B	C	E	D	C	A	A	C
Gerente financeiro	E	E	D	E	E	D	B	D	E	D	C	A	A	C
Lavador de veículos	A	A	A	A	A	A	B	A	A	B	A	B	C	A
Motonista	B	C	A	B	B	A	D	A	B	C	A	B	A	B
Operador de caixa	B	C	B	B	B	A	C	A	D	B	B	A	B	B
Receptionista	B	A	A	B	B	A	A	A	A	B	A	A	B	B
Secretária	B	C	C	C	C	A	B	B	C	C	A	A	A	B
Técnico de segurança no trabalho	C	D	C	D	D	A	C	C	C	A	B	B	B	B
Trocador de óleo	B	C	A	B	B	A	C	A	A	B	A	C	C	B

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Tabela 03 - Cálculo da Pontuação

	Instrução	Experiência	Informática	Iniciativa	Completude	Supervisão	Materiais	Informações	Números	Contatos	Erros	Condições Ambientais	Esforço físico	Esforço visual e mental	Total
Administrador de redes	130,00	106,60	60,00	90,00	90,00	9,00	28,00	24,00	22,00	44,00	28,00	3,00	3,00	60,00	697,60
Analista de recursos humanos	130,00	106,60	33,00	90,00	90,00	49,50	16,00	42,00	4,00	44,00	28,00	3,00	3,00	60,00	699,10
Assistente administrativo	100,80	83,20	46,50	69,75	69,75	49,50	16,00	42,00	22,00	44,00	28,00	3,00	3,00	60,00	637,45
Atendente de balcão	13,00	36,40	6,00	9,00	9,00	9,00	16,00	6,00	4,00	26,00	7,00	3,00	21,00	6,00	171,40
Auxiliar de almoxarifado	42,25	59,80	46,50	29,25	29,25	9,00	28,00	6,00	4,00	44,00	28,00	16,50	30,00	33,00	405,55
Auxiliar financeiro	100,80	83,20	46,50	69,75	69,75	9,00	16,00	42,00	31,00	44,00	28,00	3,00	3,00	60,00	605,95
Contador	130,00	106,60	33,00	90,00	90,00	9,00	16,00	42,00	4,00	44,00	49,00	3,00	3,00	60,00	679,60
Coordenador de caixas	42,25	83,20	46,50	49,50	49,50	29,25	16,00	24,00	31,00	8,00	28,00	3,00	3,00	33,00	446,20
Coordenador de loja	42,25	83,20	46,50	49,50	49,50	29,25	16,00	24,00	31,00	44,00	28,00	3,00	12,00	33,00	491,20
Coordenador de pista	42,25	83,20	19,50	49,50	49,50	49,50	16,00	24,00	31,00	26,00	28,00	16,50	12,00	33,00	479,95
Diretor geral	130,00	130,00	46,50	90,00	90,00	90,00	16,00	60,00	40,00	80,00	70,00	3,00	3,00	60,00	908,50
Faxineira	13,00	13,00	6,00	9,00	9,00	9,00	16,00	6,00	4,00	8,00	7,00	16,50	21,00	6,00	143,50
Frentista	42,25	59,80	6,00	29,25	29,25	9,00	28,00	6,00	13,00	26,00	7,00	16,50	21,00	33,00	326,05
Gerente administrativo	130,00	106,60	46,50	90,00	90,00	90,00	16,00	60,00	40,00	62,00	49,00	3,00	3,00	60,00	846,10
Gerente comercial	130,00	106,60	46,50	90,00	90,00	90,00	16,00	42,00	40,00	62,00	49,00	3,00	3,00	60,00	828,10
Gerente financeiro	130,00	106,60	46,50	90,00	69,75	90,00	16,00	60,00	40,00	62,00	49,00	3,00	3,00	60,00	825,85
Lavador de veículos	13,00	13,00	6,00	9,00	9,00	9,00	16,00	6,00	4,00	26,00	7,00	16,50	21,00	6,00	161,50
Motorista	42,25	59,80	6,00	29,25	29,25	9,00	40,00	6,00	22,00	44,00	7,00	16,50	3,00	33,00	347,05
Operador de caixa	42,25	59,80	19,50	29,25	29,25	9,00	28,00	6,00	31,00	26,00	28,00	3,00	12,00	33,00	356,05
Receptionista	42,25	13,00	6,00	29,25	29,25	9,00	4,00	6,00	4,00	26,00	7,00	3,00	12,00	33,00	223,75
Secretaria	42,25	59,80	33,00	49,50	49,50	9,00	16,00	24,00	22,00	44,00	7,00	3,00	3,00	33,00	395,05
Técnico de segurança no trabalho	71,50	83,20	33,00	69,75	69,75	9,00	28,00	42,00	22,00	8,00	28,00	16,50	12,00	33,00	525,70
Troçador de óleo	42,25	59,80	6,00	29,25	29,25	9,00	28,00	6,00	4,00	26,00	7,00	30,00	21,00	33,00	330,55

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.3 Hierarquia dos cargos

Com base nos dados fornecidos pelo cálculo dos pontos foi possível montar a hierarquia dos cargos:

Posição	Cargo	Pontos
1	Diretor geral	908,50
2	Gerente administrativo	846,10
3	Gerente comercial	828,10
4	Gerente financeiro	825,85
5	Analista de recursos humanos	699,10
6	Administrador de redes	697,60
7	Contador	679,60
8	Assistente administrativo	637,45
9	Auxiliar financeiro	605,95
10	Técnico de segurança no trabalho	525,70
11	Coordenador de loja	491,20
12	Coordenador de pista	479,95
13	Coordenador de caixas	446,20
14	Auxiliar de almoxarifado	405,55
15	Secretária	395,05
16	Operador de caixa	356,05
17	Motorista	347,05
18	Trocador de óleo	330,55
19	Frentista	326,05
20	Recepcionista	223,75
21	Atendente de balcão	171,40
22	Lavador de veículos	161,50
23	Faxineira	143,50

Quadro 39 - Hierarquia dos cargos

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.4 Classificação dos cargos

Por fim foi realizada a classificação dos cargos. Os cargos foram divididos em seis classes utilizando novamente a progressão aritmética. Neste caso o a_1 foi o valor total mínimo e a_n foi o valor total máximo e o Q foi 150.

Classe	Pontos
1	100 – 250
2	251 – 400
3	401 – 550
4	551 – 700
5	701 – 850
6	851 – 1000

Quadro 40 - Classes

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Comparando os dados da hierarquia de cargos com a tabela de classes foi possível obter o seguinte resultado:

CLASSE	CARGOS	PONTOS
6	Diretor geral	851 – 1000
5	Gerente administrativo Gerente comercial Gerente financeiro	701 – 850
4	Analista de recursos humanos Administrador de redes Contador Assistente administrativo Auxiliar financeiro	551 – 700
3	Técnico de segurança no trabalho Coordenador de loja Coordenador de pista Coordenador de caixas Auxiliar de almoxarifado	401 – 550
2	Secretária Operador de caixa Motorista Trocador de óleo Frentista	251 – 400
1	Recepcionista Atendente de balcão Lavador de veículos Faxineira	100 – 250

Quadro 41 - Classificação dos cargos

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.5 Pesquisa salarial

A pesquisa salarial tem como objetivo principal obter informações a respeito dos salários pagos pelo mercado aos cargos detectados no Auto Posto Nienkötter para que, com isso, seja possível embasar corretamente uma proposta de estrutura salarial.

A seleção dos participantes da pesquisa salarial ocorreu através de uma amostra estratificada por conveniência, ou seja, os participantes não foram escolhidos aleatoriamente, mas, por terem algumas características relevantes em relação à empresa pesquisada.

A princípio a pesquisa deveria ser realizada com os principais concorrentes do posto Nienkötter, porém devido à falta de interesse dos mesmos em participar e ainda por alegarem não poder liberar informações a respeito de salários de funcionários apenas 05 postos participaram da pesquisa e mesmo assim não foi possível conseguir informações a respeito de todos os cargos.

Desta forma outras fontes de informação foram procuradas. A pesquisa envolveu além dos cinco postos, os classificados dos jornais, Diário Catarinense, Folha de São Paulo, Gazeta do Povo, Alo Negócios e Hora de Santa Catarina e dos sites de emprego, (www.empregos.com), (www.empregocerto.uol.com.br), (www.curriculum.com.br), (www.catho.com.br), (www.bne.com.br) e (www.balcaodeempregos.com.br), (www.infojobs.com.br). (PESQUISA SALARIAL, 2009).

Foi estabelecido o critério de doze valores diferentes para cada cargo, onde o maior e o menor valor obtido para cada cargo seriam excluídos, porém para o cargo de diretor geral não foi obtido essa quantidade de valores, sendo assim optou-se por utilizar como fonte uma pesquisa realizada pelo site (www.bne.com.br) que indicava média nacional de salários de *trainee* para o cargo de diretor geral. O resultado da pesquisa salarial pode ser observado na tabela abaixo onde foram relatadas as médias salariais observadas para cada cargo.

Tabela 04 - Resultados da pesquisa salarial

Cargos	Media (R\$)	1º quartil (R\$)	Mediana (R\$)	3º quartil (R\$)
Diretor geral	5.210,00	5.210,00	5.210,00	5.210,00
Gerente administrativo	3.485,73	3.000,00	3.500,00	3.700,00
Gerente comercial	3.053,23	2.406,25	3.000,00	3.125,00
Gerente financeiro	3.700,00	3.000,00	3.500,00	4.250,00
Analista de recursos humanos	1.810,10	1.500,00	1.700,00	2.050,00
Administrador de redes	2.300,10	1.300,00	2.000,50	3.250,00
Contador	1.546,84	1.300,00	1.450,00	1.625,00
Assistente administrativo	1.335,10	1.037,50	1.195,50	1.331,75
Auxiliar financeiro	1.142,70	924,25	1.050,00	1.410,00
Técnico de segurança no trabalho	1.631,30	1.175,00	1.469,50	1.586,00
Coordenador de loja	1.288,63	1.000,25	1.220,50	1.500,00
Coordenador de pista	1.374,20	1.100,00	1.300,00	1.760,25
Coordenador de caixas	1.283,60	1.000,25	1.200,00	1.233,75
Auxiliar de almoxarifado	731,30	650,00	725,00	786,50
Secretária	784,50	612,50	775,00	997,50
Operador de caixa	672,80	650,50	660,00	705,75
Motorista	792,50	715,00	807,50	862,50
Trocador de óleo	683,04	546,25	600,00	617,00
Frentista	652,46	505,00	627,50	814,17
Recepcionista	638,32	554,25	614,50	703,75
Atendente de balcão	621,55	562,50	627,25	667,75
Lavador de veículos	599,69	516,25	605,00	642,59
Faxineira	570,44	507,00	578,00	622,76

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.6 Estrutura salarial

Após a classificação dos cargos e a realização da pesquisa salarial começa a elaboração de uma proposta de estrutura salarial para o Auto Posto Nienkötter.

Os cargos do posto foram separados em seis classes de acordo com a sua pontuação. A idéia da estrutura salarial é de que os cargos que estiverem dentro da classe tenham a mesma remuneração, já que a sua pontuação na avaliação foi próxima.

O valor salarial de cada classe foi definido com base na pesquisa salarial. Para achar esse valor foi calculada a média das médias dos salários pagos aos

cargos que compõe cada uma das faixas.

Como os valores obtidos na pesquisa salarial eram de salários base e salários iniciais, também no plano a média das médias dos salários será utilizada como salário inicial da classe. Desta forma as amplitudes das faixas também foram baseadas nos salários iniciais, sendo assim, a média obtida foi colocada como o mínimo da faixa. Para as classes 1 e 2 foi escolhida uma amplitude de 30% assim sendo a média das classes foram multiplicadas pelo coeficiente 1,140175 para achar a média da faixa e multiplicadas novamente pelo mesmo coeficiente para achar o máximo da faixa: esse índice é obtido pela raiz de 1,30. Para as classes 3, 4, 5 e 6 foi escolhida uma amplitude de 40%; da mesma forma as médias das classes foram multiplicadas pelo coeficiente 1,183216 para achar a média da faixa e multiplicadas novamente pelo mesmo coeficiente, para achar o máximo da faixa; esse índice foi obtido pela raiz de 1,40. Desta forma obtivemos o seguinte resultado.

Tabela 05 - Amplitude salarial

Classe	Mínimo da faixa (R\$)	Média da faixa (R\$)	Máximo da faixa (R\$)
6	5.210,00	6.164,55	7.294,00
5	3.412,99	4.038,30	4.778,19
4	1.626,97	1.925,06	2.277,76
3	1.261,81	1.492,99	1.766,53
2	717,06	817,57	932,18
1	607,50	692,66	789,75

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Com isso será proposta uma estrutura de salários iniciais que estará equiparada com os salários pagos pelo mercado.

Segue abaixo a proposta de estrutura salarial.

CLASSE	CARGOS	Salário (R\$)
6	Diretor geral	7.294,00
		-
5	Gerente administrativo Gerente comercial Gerente financeiro	5.210,00
		4.778,18
		-
4	Analista de recursos humanos Administrador de redes Contador Assistente administrativo Auxiliar financeiro	3.412,99
		2.277,76
		-
		1.626,97
3	Técnico de segurança no trabalho Coordenador de loja Coordenador de pista Coordenador de caixas Auxiliar de almoxarifado	1.766,53
		-
		1.261,81
		-
		-
2	Secretária Operador de caixa Motorista Trocador de óleo Frentista	932,18
		-
		717,06
		-
		-
1	Recepcionista Atendente de balcão Lavador de veículos Faxineira	789,75
		-
		607,50
		-

Quadro 42 - Estrutura salarial
Fonte: Elaboração do autor, 2009.

4.5.7 Política salarial

Nesta etapa serão descritos os elementos da política salarial.

A primeira questão a ser abordada é a do salário de admissão. Cada pessoa contratada para um determinado cargo passará pelo período da experiência de três meses; nesse período o salário pago será 10% menor do que o salário mínimo proposto para o cargo. Após os três meses de experiência, caso haja o interesse da empresa na efetivação do funcionário, seu salário irá passar automaticamente para o mínimo do cargo.

As promoções horizontais, que são caracterizadas pela passagem do salário para uma posição superior permanecendo no mesmo cargo, acontecerão de três formas: por tempo de trabalho, ou seja, a cada dois anos o trabalhador irá

automaticamente passar para o próximo nível da faixa salarial, por um aumento na graduação, isto é, quando um trabalhador aumentar seus conhecimentos, levando em consideração os níveis do fator instrução, ele irá passar para o próximo nível da faixa e por avaliação de desempenho anual, quando o trabalhador conseguir atender a critérios de avaliação estabelecidos pelo posto irá passar para o próximo nível da faixa salarial. O método de avaliação de desempenho fica a critério do analista de RH do posto.

As promoções verticais irão ocorrer quando um funcionário for promovido a um cargo de classe superior a sua. O funcionário que tiver interesse em se candidatar a uma vaga para um cargo superior deverá realizar um teste para verificar se ele preenche os requisitos básicos da função (Teste que deverá ser elaborado pelo RH da empresa), e também o exame de troca de função realizado pelo técnico de segurança do trabalho. Caso seja aprovado nos dois testes sua promoção ainda irá depender do aval da diretoria. No caso de um novo cargo na estrutura do posto, ele deverá ser avaliado e enquadrado em uma das classes antes que o processo de promoção seja iniciado.

No caso da promoção vertical o salário deverá ser ajustado para o mínimo do novo cargo, a não quando o salário anterior superar o novo, nesses casos o funcionário deverá ser enquadrado em um nível que seja compatível com o seu salário dentro do novo cargo.

Os níveis para promoção horizontal foram estabelecidas a partir dos pontos mínimo e médio das faixas. O nível 1 é representado pelo valor mínimo de cada faixa. O nível dois nas faixas salariais 1 e 2 os pontos mínimo foram multiplicados pelo coeficiente 1,06779, obtido pela raiz do coeficiente utilizado para conseguir a amplitude das faixas 1 e 2. Nas faixas 3, 4, 5 e 6 os pontos mínimos foram multiplicados pelo coeficiente 1,087757, obtido pela raiz do coeficiente utilizado para conseguir a amplitude das faixas 3, 4, 5 e 6. O nível três é representado pelo ponto médio da faixa. O nível quatro nas faixas salariais 1 e 2 os pontos médios foram multiplicados pelo coeficiente 1,06779, obtido pela raiz do coeficiente utilizado para conseguir a amplitude das faixas 1 e 2. Nas faixas 3, 4, 5 e 6 os pontos médios foram multiplicados pelo coeficiente 1,087757 obtido pela raiz do coeficiente utilizado para conseguir a amplitude das faixas 3, 4, 5 e 6. O nível cinco é representado pelo valor máximo da faixa.

Com isso a estrutura para promoção horizontal ficou a seguinte:

Tabela 06 - Promoção horizontal

Classe	Nível 1 (R\$)	Nível 2 (R\$)	Nível 3 (R\$)	Nível 4 (R\$)	Nível 5 (R\$)
6	5.210,00	5.667,22	6.164,55	6.705,54	7.294,00
5	3.412,99	3.712,50	4.038,30	4.392,69	4.778,19
4	1.626,97	1.769,75	1.925,06	2.093,99	2.277,76
3	1.261,81	1.372,54	1.492,99	1.624,01	1.766,53
2	717,06	765,67	817,57	873,00	932,18
1	607,50	648,68	692,66	739,61	789,75

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

É importante destacar que para manter o bom desempenho do planejamento dos salários é fundamental que sejam realizadas pesquisas de indicadores econômicos que possam verificar a perda ou não do poder de compra do salário anualmente. Caso seja constatada a diminuição do poder de compra a estrutura salarial deverá sofrer ajustes para repor as perdas.

4.5.8 Adaptação

Esta etapa faz uma simulação de como a estrutura salarial proposta se adaptaria a atual situação salarial do Auto Posto Nienkötter.

Os critérios para a adaptação do plano são os seguintes: os cargos que possuem um salário inferior a faixa, salarial a que foram classificados serão reajustados para o mínimo da faixa e os salários que já estão dentro da faixa salarial nos quais foram classificados permanecerão os mesmo.

Segue abaixo o resultado da simulação da adaptação da proposta de plano de cargos e salários para o Auto Posto Nienkötter.

a) Setor Administrativo:

Tabela 07 - Salários do Setor Administrativo

Cargo	Classe	Nº Func.	Salário Atual (R\$)	Salário proposto (R\$)	Diferença (R\$)	Diferença %
Administrador de redes	4	1	2.000,00	2093,99	93,99	4,70
Assistente administrativo	4	1	1.200,00	1626,97	426,97	35,58
Auxiliar de almoxarifado	3	1	800,00	1.261,81	461,81	57,73
Diretor geral	6	1	5.000,00	5.210,00	210,00	4,20
Gerente administrativo	5	1	2500,00	3412,99	912,99	36,52
Motorista	2	1	800,00	817,57	17,57	2,20
Recepcionista	1	1	600,00	607,50	7,50	1,25
Secretária	2	1	700,00	717,06	17,06	2,44

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

b) Setor Comercial:

Tabela 08 - Salários do Setor Comercial

Cargo	Classe	Nº Func.	Salário Atual (R\$)	Salário proposto (R\$)	Diferença (R\$)	Diferença %
Atendente de balcão	1	6	600,00	607,50	7,50	1,25
Coordenador de caixas	3	1	1.300,00	1372,54	72,54	5,58
Coordenador de loja	3	1	1.500,00	1624,01	124,01	8,27
Coordenador de pista	3	10	1.300,00	1372,54	72,54	5,58
Faxineira	1	2	550,00	607,50	57,50	10,45
Frentista	2	76	650,00	717,06	67,06	10,32
Gerente comercial	5	1	3.000,00	3.412,99	412,99	13,77
Lavador de veículos	1	5	550,00	607,50	57,50	10,45
Operador de caixa	2	9	900,00	932,18	32,18	3,58
Trocador de óleo	2	8	650,00	717,06	67,06	10,32

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

c) Setor Financeiro

Tabela 09 – Salários do Setor Financeiro

Cargo	Classe	Nº Func.	Salário Atual (R\$)	Salário proposto (R\$)	Diferença (R\$)	Diferença %
Auxiliar financeiro	4	2	1.500,00	1.626,97	126,97	8,46
Contador	4	1	2.000,00	2093,99	93,99	4,70
Gerente financeiro	5	1	3.500,00	3712,5	212,50	6,07

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

d) Setor de Recursos Humanos

Tabela 10 – Salários do Setor de Recursos Humanos

Cargo	Classe	Nº Func.	Salário Atual (R\$)	Salário proposto (R\$)	Diferença (R\$)	Diferença %
Analista de RH	4	1	1.500,00	1.626,97	126,97	8,46
Técnico de segurança no trabalho	3	1	1600,00	1624,01	24,01	1,50

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Nº de funcionários	Total Atual (R\$)	Total Proposto (R\$)	Diferença Total (R\$)	Diferença Total (%)
133	114.150,00	124.714,40	10.564,40	9,25

Quadro 43 - Totais

Fonte: Elaboração do autor, 2009.

Na simulação da aplicação da proposta de estrutura salarial 14 cargos estavam abaixo de suas respectivas faixas salariais e foram adaptados aos valores mínimos da faixa. E 9 cargos estavam dentro da faixa e foram adaptados ao nível mínimo que não houvesse redução salarial. Não houve caso de salários acima da faixa.

Foi possível constatar que a aplicação do plano gerou um aumento de R\$ 10.456,26 para o pagamento de salários o que equivale a um acréscimo de 9,16 do valor pago em salários atualmente.

O cargo com maior aumento salarial foi o de Gerente Administrativo com acréscimo de R\$ 912,99, porém o cargo de maior impacto no volume total do aumento foi o de frentista que gerou um acréscimo total de R\$ 5.137,60; dado o grande número de funcionários nessa função. O cargo que teve o maior aumento percentual foi o de Auxiliar de Almoxarifado com 57,73% de acréscimo.

Como sugestão para amenizar os impactos da adaptação a nova estrutura salarial o posto deverá planejar o parcelamento dos aumentos salariais de acordo com a sua situação financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de cargos e salários tem o objetivo de manter o equilíbrio dos salários da organização, tanto interno quanto externo. Interno porque os salários devem estar organizados de forma proporcional a sua dificuldade e exigência em relação aos outros cargos; e externo porque devem acompanhar as variações do mercado. Esse equilíbrio deverá ter como resultado uma maior satisfação do funcionário a respeito do reconhecimento financeiro do seu trabalho e assim se tornar uma vantagem competitiva à medida que seu desempenho aumenta.

Assim surgiu a idéia de fazer uma proposta de plano de cargos e salários para o Auto Posto Nienkötter, tendo em vista que eles não possuem essa ferramenta e assim deixam de ter essa vantagem.

Este trabalho obteve sucesso na realização da proposta através da efetivação dos objetivos específicos.

Em primeiro foram identificados os cargos existentes no Auto Posto Nienkötter; o trabalho pôde constatar a existência de vinte e três cargos, de acordo com as especificações da CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), divididos em quatro setores: administrativo, comercial, financeiro e o de recursos humanos. A partir dessa identificação foi possível começar a pesquisa sobre o segundo objetivo específico, a descrição e especificação dos cargos.

Na descrição e especificação dos cargos foram inicialmente realizadas entrevistas para obter informações precisas sobre as atividades desempenhadas por cada cargo. A partir dessas informações foram elaboradas as descrições das atividades de cada um dos cargos. Com base nessas descrições foi elaborado, em conjunto com o comitê de avaliação, um questionário para verificar as exigências de cada cargo, que foi aplicado aos seus superiores diretos. Com as informações obtidas pelos questionários foram estabelecidas as especificações dos cargos que englobam o nível de exigência requerido nos quatorze fatores escolhidos em conjunto com o comitê de avaliação. Com isso foram obtidos vinte e três quadros contendo o título do cargo, a descrição sumária, a descrição específica e as especificações divididas nas quatro áreas da empresa.

A partir da descrição e especificação dos cargos foi possível atingir o terceiro objetivo, a avaliação dos cargos. A avaliação dos cargos foi elaborada tendo como base os quatorze fatores especificados na etapa anterior. Os fatores foram ponderados de acordo com a sua importância para a empresa, divididos em graus e atribuídos pontos conforme o nível de exigência. Da comparação das especificações com a graduação dos fatores levou ao resultado dos pontos de cada cargo e em consequência, a hierarquia dos cargos, onde o cargo com a menor avaliação foi o de faxineira e obteve 143,5 pontos e o cargo com a maior avaliação foi o de diretor geral que obteve 908,5 pontos. A partir da hierarquia foi feita a classificação dos cargos. Os cargos foram agrupados em seis classes, começando pelo número mínimo de pontos da avaliação que era de 100 pontos e terminando com o número máximo de pontos que era de 1000 pontos com intervalos de 150 pontos, onde todos os cargos foram enquadrados de acordo com a sua pontuação.

Após esta etapa foi realizada a pesquisa salarial para verificar como o mercado estava remunerando os cargos existentes na empresa. A pesquisa foi realizada em postos da região, classificados de jornais e sites de empregos. Foram coletados dados a respeito do salário inicial que as empresas ofereciam na hora da contratação de novos funcionários. Da pesquisa resultou um relatório com a média, a mediana e os primeiros e terceiros quartis dos salários de iniciais de cada cargo. Apenas para o cargo de diretor geral não foram obtidas informações suficientes na pesquisa, então foi utilizada a média de um site especializado.

Para criar a estrutura salarial foi calculada a média das médias de todos os cargos de cada classe, obtidas com a pesquisa salarial. Essa média de cada classe foi utilizada como referência para o salário inicial de cada classe, já que foram pesquisados os salários que as empresas utilizavam para contratação de novos funcionários. Foram divididas as 6 classes conforme a classificação dos cargos e cada classe foi dividida em 5 níveis para promoção horizontal. A amplitude das faixas foi de 30% para os níveis 1 e 2 e de 40% para os níveis 3, 4, 5 e 6. Os critérios escolhidos para a promoção horizontal foram o tempo de serviço e a avaliação de desempenho. A promoção horizontal ficará na dependência da abertura de uma vaga; nesse caso deve ser realizado um teste para verificação dos requisitos. O teste de mudança de função e a promoção deverá ainda ser aprovada pela direção do posto. Fica claro, que o posto dará apenas a preferência para promoção interna, porém isso não será uma obrigação. Ainda sobre os reajustes

salariais devem ser realizadas anualmente pesquisas de indicadores de mercado para verificar o poder de compra dos salários e caso seja constatada uma defasagem considerável, deverá ser feito o reajuste.

Após a criação da estrutura salarial foi feita uma simulação da aplicação do plano na atual situação da empresa. Para essa simulação os cargos que estavam abaixo da faixa salarial foram equalizados para o mínimo da faixa e os que estavam dentro da faixa foram adaptados para o nível adequado, sempre levando em consideração que os salários não poderiam ser reduzidos. Com isso foi possível notar que se o plano fosse aplicado hoje ao posto resultaria em um aumento de R\$ 10.456,26 em despesas com salários; que equivale a 9,16% da atual folha salarial do posto, o que é uma situação completamente viável para a realidade do posto.

Caso ocorra a aplicação do plano é recomendável que a empresa estabeleça um método de avaliação de desempenho que possa validar as promoções citadas. Outro fato importante para se destacar é quanto à manutenção do plano. Como a economia e a sociedade passam por mudanças a todo o momento é evidente que o plano deva ser flexível para acompanhar essas mudanças, por isso é importante que se faça a revisão do plano anualmente.

Com isso foi respondido satisfatoriamente o problema de como criar um plano de cargos e salários para o Auto Posto Nienkötter.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 3. ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007

CARNEIRO, Ennor de Almeida. **Avaliação de funções**: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1970.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira De Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 10 out. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.empregos.com>. Acesso em: 15 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.empregocerto.uol.com.br>. Acesso em: 18 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.curriculum.com.br>. Acesso em: 15 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.catho.com.br>. Acesso em: 25 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.bne.com.br>. Acesso em: 25 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.balcaodeempregos.com.br>. Acesso em: 25 set. 2009.

PESQUISA salarial. Disponível em: <www.infojobs.com.br>. Acesso em: 25 set. 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PRADO JUNIOR, Antonio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995.

SÁ, Julio Carlos Alves de. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1982.

SANTOS, Roberto Araújo de Oliveira. **Administração de salários na empresa**. São Paulo: LTr, 1975.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. rev. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo (SP): Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 2007.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários.** 7. ed. São Paulo: Atlas; Fortaleza: MARPE Consultoria em Recursos Humanos, 1990.

ANEXOS

ANEXO A - Roteiro da entrevista

Parte A – Descrição do Cargo

1- Quais atividades você exerce no trabalho?

2- Como você realiza essa atividade? (quais os recursos, equipamentos ou programas utilizados)

3- Para que é feito o seu trabalho? (qual o objetivo da execução dessas tarefas)

4- Com que frequência você realiza cada tarefa?

ANEXO B - Instruções para o preenchimento do Questionário de Especificação dos Cargos

Prezado colaborador,

1. Este questionário tem o objetivo de colher informações a respeito das especificações de cada cargo dos Postos Nienkötter. Os resultados destes questionários serão utilizados como base para a formulação de uma proposta de Plano de Cargos e Salários para os Postos Nienkötter.
2. Leia o formulário todo com atenção ante de começar a respondê-lo. Em caso de dúvida em alguma questão procure o setor de Recursos Humanos.
3. Lembre-se de que esse questionário se refere às especificações dos cargos ocupados por seus subordinados.
4. O questionário deve ser preenchido a caneta.

Nome: _____

Cargo: _____

Cargo do subordinado: _____

Questionário para especificação de cada cargo.

1- Qual o nível mínimo de instrução necessário para a realização da função?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| a) Ensino fundamental completo. | d) Ensino superior incompleto. |
| b) Ensino médio completo. | e) Ensino superior completo |
| c) Ensino médio com técnico | f) Outros..... |
| | |

2- Qual tempo de experiência que uma pessoa, do nível de instrução apontado anteriormente, precisa para desempenhar satisfatoriamente as tarefas do cargo.

- | | |
|-------------|---------------|
| a) 3 meses. | d) 2 anos. |
| b) 6 meses. | e) 3 anos. |
| c) 1 ano. | f) Outro..... |

3- Qual o conhecimento de informática necessário para o desempenho da função?

- | | |
|---|--|
| a) Não exige conhecimentos de informática. | d) Exige conhecimento de Windows e Office além dos softwares utilizados na área. |
| b) Exige conhecimento dos softwares utilizados na área. | e) Exige conhecimentos sobre manutenção de redes além de Windows, Office e dos softwares utilizados na área. |
| c) Exige conhecimento de Windows e Office e internet. | f) Outros..... |

4- As atividades relativas à função são em sua maioria executadas sob orientação direta ou há necessidade de tomada de decisões?

- | | |
|--|---|
| <p>a) Procedimentos executados sob orientação direta. Os processos são pré-definidos.</p> <p>b) O colaborador recebe orientações periódicas, mas precisa tomar algumas decisões para resolver problemas decorrentes do trabalho.</p> <p>c) O colaborador recebe instruções periódicas, precisa tomar algumas decisões e ter atitudes para resolver os problemas decorrentes do trabalho.</p> | <p>d) O colaborador recebe as regras gerais colocadas pela chefia e deve ter a iniciativa de decidir quais são as mais convenientes a cada situação.</p> <p>e) O colaborador decide sua forma de agir, tomando decisões estratégicas e de alto nível de julgamento.</p> <p>f) Outros.....
.....
.....
.....</p> |
|--|---|

5- Avalie as atividades da função em relação à variedade rotina e diversidade?

- | | |
|---|---|
| <p>a) Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados não envolvendo possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>b) Trabalhos simples, rotineiros e repetitivos. Os processos são padronizados envolvendo pouca possibilidade de mudanças nos métodos.</p> <p>c) Trabalho variado e com pouca complexidade. Os Processos não são padronizados.</p> | <p>d) Trabalho variado e com alguma complexidade. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>e) Trabalhos variados e complexos. Os Processos não são padronizados e sempre há mudanças nos métodos.</p> <p>f) Outros.....
.....</p> |
|---|---|

6- O cargo possui responsabilidade por subordinados?

- | | |
|--|--|
| <p>a) O colaborador não possui subordinados.</p> <p>b) O colaborador é responsável pela supervisão de poucos subordinados que executam tarefas simples e similares as dele.</p> <p>c) O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados que executam tarefas simples e diferentes das dele, onde ele instrui as operações.</p> | <p>d) O colaborador é responsável pela supervisão de subordinados com tarefas de média complexidade e com certo grau de especialização.</p> <p>e) O colaborador é responsável pela supervisão de diversos grupos de trabalho que executam tarefas complexas.</p> <p>f) Outros.....
.....
.....</p> |
|--|--|

7- No desempenho da função o ocupante do cargo manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

- | | |
|--|---|
| <p>a) Não tem acesso a numerários.</p> <p>b) Até R\$ 500,00.</p> <p>c) De R\$ 500,00 a R\$ 5.000,00.</p> | <p>d) De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00</p> <p>e) Mais de R\$ 10.000,00</p> <p>f) Outros.....</p> |
|--|---|

8- Qual o nível de responsabilidade sobre os equipamentos utilizados no exercício da função?

- | | |
|---|--|
| a) Não exige responsabilidade por materiais ou equipamentos. | d) Exige responsabilidade media por materiais ou equipamentos. Necessita atenção para evitar danos e prejuízos médios. |
| b) Exige pouquíssima responsabilidade por equipamentos. | e) Exige grande responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita atenção para evitar altos danos e prejuízos. |
| c) Exige pouca responsabilidade por materiais ou equipamentos. Necessita de atenção para evitar pequenos danos e prejuízos. | f) Outros.....
.....
.....
..... |

9- Qual o tipo de contato exigido para o cargo?

- | | |
|---|---|
| a) Exige apenas contatos internos, gerente ou membros do mesmo setor. | d) A função exige contatos internos e externos, com gerentes, pessoas do mesmo setor, diretoria, clientes e fornecedores. |
| b) Exige apenas contatos internos, com gerentes, diretores ou outros setores. | e) A função exige contatos internos e externos em níveis estratégicos. |
| c) A função exige contatos internos com diretores, gerentes ou membros do mesmo setor e externos. | f) Outros.....
.....
..... |

10- O cargo tem acesso a documentos ou dados confidenciais, quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar a companhia?

- | | |
|---|--|
| a) Não fornece acesso a informações confidenciais. | d) Fornece acesso a projetos, planos ou estratégias consideradas confidenciais cuja divulgação poderia afetar a imagem da organização. |
| b) Fornece acesso a poucas informações confidenciais cuja divulgação teria prejuízos mínimos para a empresa. | e) Fornece acesso a projetos planos ou estratégias consideradas estritamente confidenciais cuja divulgação traria grandes e sérios prejuízos para a organização. |
| c) Fornece acesso a informações confidenciais cuja divulgação poderia acarretar algum prejuízo ou atrapalhar o andamento de processos operacionais. | f) Outros.....
.....
.....
..... |

11- Quais as chances de erros e o nível das conseqüências desses erros existente na função?

- | | |
|--|--|
| a) Apresenta pouca ou nenhuma chance de erros. | d) Apresenta chances de erros grandes que poderão causar muitos prejuízos e retrabalho para a organização. |
| b) Apresenta chances de erros que podem ser identificados e corrigidos no decorrer do trabalho, sem grandes prejuízos. | e) Apresenta chances de erros que poderiam ser fatais a empresa. |
| c) Apresenta chances de erros consideráveis que só serão descobertos por terceiros e poderão acarretar em médios prejuízos e retrabalho. | f) Outros.....
.....
.....
..... |

12- Classifique o ambiente de trabalho com relação a situações que podem gerar os maiores desconfortos, riscos de acidente ou riscos a saúde?

- | | |
|--|--|
| a) Apresenta um ambiente de trabalho ideal, com poucas possibilidades de acidentes. | d) Apresenta um ambiente com exposição permanente a situações de risco a saúde. |
| b) Apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com poucas possibilidades de acidentes. | e) Apresenta um ambiente com exposição permanente a situações de risco a saúde e a vida. |
| c) Apresenta um ambiente de trabalho pouco agradável, exposto a sujeiras e com muitas possibilidades de acidentes. | f) Outros.....
.....
..... |

13- Qual o nível de esforço físico exigido na função?

- | | |
|--|--|
| a) Não exige esforço físico mínimo. O ocupante do cargo fica sentado a maior parte do tempo. | d) Exige esforço físico de moderado a grande. O ocupante do cargo se movimenta com freqüência carregando pesos pequenos e grandes. |
| b) Exige algum esforço físico. O ocupante do cargo permanece em pé por longos períodos. | e) Exige esforço físico grande. O ocupante do cargo fica a maior parte do tempo em tarefas que exijam grandes movimentações ou carregar grandes pesos ou ficar em posições inconvenientes. |
| c) Exige esforço físico moderado. O ocupante do cargo se movimenta com freqüência carregando pesos pequenos. | f) Outros.....
..... |

14- Qual o nível de esforço visual ou mental exigido na função?

- | | |
|--|--|
| a) Exige o mínimo de esforço visual ou mental. Exige pouca atenção. | d) Exige um grande esforço visual ou mental exigido com grande freqüência e com pausas curtas. |
| b) Exige esforço visual ou mental moderados durante alguns períodos com pausas longas. | e) Exige grande esforço visual e mental contínuos. |
| c) Exige esforço visual ou mental médio exigido com freqüência e com pausas curtas. | f) Outros.....
..... |

ANEXO C – Pesquisa Salarial

Universidade Federal de Santa Catarina
Aluno: Roberto Rosa Machado
Assunto: Pesquisa Salarial

Florianópolis, 22 de outubro de 2009.

Prezado Gerente de RH,

Sou aluno do último ano de Administração na UFSC e, concluindo minha monografia, preciso efetuar pesquisa salarial em Postos de Combustíveis. Tal pesquisa tem a finalidade de traçar um padrão médio salarial entre os diversos cargos existentes na estrutura de um posto de combustível. Esclareço que na referida pesquisa não será divulgado o nome do Posto de Combustível, pois, trata-se de pesquisa informativa, e seus resultados comporão uma média salarial de postos de combustíveis da grande Florianópolis.

Atenciosamente,
Roberto Rosa Machado
Aluno UFSC

CARGO	SALÁRIO BASE	HORAS SEMANAIS
DIRETOR ADMINISTRATIVO		
GERENTE COMERCIAL		
GERENTE ADMINISTRATIVO		
GERENTE FINANCEIRO		
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		
ADMINISTRADOR DE REDES		
CONTADOR		
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO		
AUXILIAR FINANCEIRO		
TECNICO DE SEGURANÇA NO TRABALHO		
COORDENADOR DE CAIXAS		
COORDENADOR DE LOJA		
COORDENADOR DE PISTA		
SECRETÁRIA		
OPERADOR DE CAIXA		
AUXILIAR DE ALMOXARIFADO		
MOTORISTA		
TROCADOR DE ÓLEO		
FRENTISTA		
RECEPCIONISTA		
ATENDENTE DE BALCÃO		
LAVADOR DE VEÍCULOS		
FAXINEIRA		

Abaixo seguem as descrições sumárias de cada cargo.

Catálogo de cargos

ADMINISTRADOR DE REDES

Descrição Sumária

Deverá administrar as redes, controlar acessos, comprar equipamentos e softwares e fazer backup.

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Descrição Sumária

Realizar processos de recrutamento e seleção de funcionários, organizar o treinamento do pessoal, realizar avaliações dos funcionários, cuidar da documentação dos colaboradores e organizar projetos com o objetivo de aumentar o desenvolvimento dos funcionários, fazer o gerenciamento da contratação e os desligamentos dos colaboradores, gerenciar os pagamentos dos colaboradores.

ATENDENTE DE BALCÃO**Descrição Sumária**

Deverá auxiliar a operadora de caixa, organizar a loja de conveniência e atender os clientes;

ASSISTENTE ADMINISTRATIVO**Descrição Sumária**

Realizar trabalhos de suporte na área administrativa. Organizar os arquivos, preencher relatórios, digitar documentos e demais atividades referentes às áreas citadas. Executar serviços gerais.

AUXILIAR DE ALMOXARIFADO**Descrição Sumária**

Coordenar e supervisionar o estoque, receber e despachar mercadorias, lançar a movimentação de mercadorias no sistema e realizar conferências.

AUXILIAR FINANCEIRO**Descrição Sumária**

Auxiliar a área financeira, fazer conciliações bancárias, realizar pagamentos, receber pagamentos e organizar o malote

CONTADOR**Descrição Sumária**

Decodificar documentos contábeis, calcular a folha de pagamento, conciliar contas da contabilidade, fazer lançamentos, elaborar relatórios contábeis e avaliar o patrimônio.

COORDENADOR DE CAIXAS**Descrição Sumária**

Fazer o fechamento dos caixas, realizar o treinamento dos caixas, supervisionar e realizar auditoria os caixas e fazer a conferência dos valores.

COORDENADOR DE LOJA**Descrição Sumária**

Deverá realizar todo processo de compra de produtos, fazer a logística dos produtos, organizar a loja e treinar funcionários.

DIRETOR GERAL**Descrição Sumária**

Estabelecer metas e estratégias, negociar com clientes e fornecedores, tomar decisões estratégicas e controlar as atividades do posto.

FAXINEIRA**Descrição Sumária**

Manter a limpeza dos locais de trabalho, organizar os ambientes e conservar o patrimônio do posto.

FRENTISTA**Descrição Sumária**

Atender clientes, vender os produtos e serviços do posto, realizar o abastecimento dos veículos.

GERENTE ADMINISTRATIVO**Descrição Sumária**

Gerenciar as rotinas administrativas da empresa, garantir o cumprimento das metas, controlar o desempenho do posto e atender clientes.

GERENTE COMERCIAL**Descrição Sumária**

Gerenciar as vendas do posto, definir estratégia de marketing, realizar pesquisas de mercado, aumentar o volume de vendas e gerenciar os profissionais envolvidos com a área comercial.

GERENTE FINANCEIRO**Descrição Sumária**

Administrar os recursos financeiros da empresa, providenciar informações ao diretor para tomada de decisões, participar do planejamento estratégico.

LAVADOR DE VEÍCULOS**Descrição Sumária**

Proceder à lavagem de aparência nos veículos que ingressam no posto e necessitam de tal serviço.

MOTORISTA**Descrição Sumária**

Realizar transportes de pessoas, mercadorias, produtos e equipamentos, organizar as revisões e manutenções e efetuar pagamentos.

OPERADOR DE CAIXA**Descrição Sumária**

Proceder ao atendimento de clientes, realizar vendas, controlar valores e alimenta o banco de dados.

RECEPCIONISTA**Descrição Sumária**

Realizar atendimento de clientes, atender as ligações, receber e encaminhar correspondências e informar os clientes.

SECRETÁRIA**Descrição Sumária**

Organizar o escritório, elaborar relatórios, organizar informações, planejar o trabalho cotidiano.

TECNICO DE SEGURANÇA NO TRABALHO**Descrição Sumária**

Planejar as políticas de segurança no trabalho, realizar avaliações na área da segurança no trabalho, realizar treinamentos de funcionários e monitorar o sistema de combate a incêndio

TROCADOR DE ÓLEO**Descrição Sumária**

Realizar trocas de óleo vencido por tempo ou quilometragem, trocar filtro de ar, filtro de água e filtro de combustível, realizar manutenção preventiva dos veículos.