

POSSIBILIDADES QUANDO DA ELABORAÇÃO DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NA CONTABILIDADE SHALOM

Caroline Pereira Azevedo¹
Luciano Augusto Pereira dos Santos²

Resumo:

Administração é o ato de administrar recursos para se chegar ao objetivo definido, em tempo hábil, com o melhor custo-benefício. O capital humano é um dos maiores e melhores recursos da organização e saber administrá-lo contribuirá para a conquista da desejada vantagem competitiva. Uma descrição de cargos bem elaborada, com base nas necessidades da organização, possibilita uma melhor administração dos recursos humanos. A partir dessas observações, este trabalho teve como objetivo geral elaborar a descrição de cargos da Contabilidade Shalom, que é uma microempresa atuante no ramo de contabilidade geral e administração de condomínios, com sete colaboradores, localizada no bairro Fazenda, na cidade de Itajaí. Este trabalho é uma proposição de planos, cujo objetivo é de cunho exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Foi realizada pesquisa bibliográfica para aprofundamento do conhecimento no tema, além de um levantamento de dados com base nos documentos de registro dos funcionários, e observação para identificar as tarefas desempenhadas pelos colaboradores da organização estudada neste trabalho. Ao realizar a análise dos dados coletados, constatou-se que a organização não possui uma descrição de cargos formalizada, e que os dados da contratação não estavam de acordo com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores, o que indica que a mesma está desalinhada com os estudos que mostram que a administração assertiva de cargos e salários contribui para um melhor desempenho e maiores retornos.

Palavras-chave: *Descrição de cargos. Funções. Competências. Capital humano. Vantagem competitiva.*

Abstract:

Administration is the act of managing resources to reach the goal defined, in a timely manner, with the best cost-benefit. Human capital is one of the largest and best resources of the organization and knowing how to manage it will contribute to the achievement of the desired competitive advantage. A well-designed job description, based on the needs of the organization, enables better management of human resources. From these observations, this work had as general objective to elaborate the description of positions of Contabilidade Shalom, which is a microcompany active in the field of general accounting and condominium administration, with seven employees, located in the Fazenda neighborhood, in the city of Itajaí. This work is a proposition of plans, whose objective is exploratory and descriptive, with a qualitative approach. A bibliographical research was carried out to deepen knowledge on the subject, in addition to a data collection based on employee registration documents, and observation to identify the tasks performed by the

¹ Graduanda em Administração. E-mail: carolinepereira1993@gmail.com

² Professor orientador. Graduado em Administração de Publicidade e Propaganda pela Universidade de São Paulo; especialista em Marketing pela Universidade Nove de Julho e mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: sanpol@uol.com.br

employees of the organization studied in this work. When analyzing the collected data, it was found that the organization does not have a description of formalized positions, and that the hiring data were not in accordance with the functions effectively performed by the employees, which indicates that it is out of alignment with studies that show that assertive management of positions and salaries contributes to better performance and higher returns.

Keywords: *Job description. Functions. Skills. Human capital. Competitive advantage*

1. INTRODUÇÃO

As organizações que buscam a excelência, devem preocupar-se com os recursos humanos que possuem. Analisar sua necessidade de mão de obra e elaborar uma descrição de cargos com base nela, é um posicionamento estratégico a ser tomado, pois permite o conhecimento de quais cargos são necessários, quais funções são de responsabilidade do ocupante, e quais competências são necessárias para desempenhá-las (BARBIERI, 2016; CAMPOS E BARSANO, 2016; JACOBSEN, 2013; MARQUES, 2015; MAXIMIANO, 2021)

Observa-se, porém, que na maioria das empresas de pequeno porte e/ou familiar, a descrição de cargos é um documento defasado e engavetado, que não atende a realidade da organização, ou então a inexistência deste.

Uma análise e descrição de cargos bem executada, com base nas necessidades da organização e nas competências inerentes aos cargos, possibilita uma contratação mais assertiva, uma vez que garante ao setor de recursos humanos, parâmetros acerca das competências necessárias no candidato aos diferentes cargos o que, por sua vez, pode diminuir custos de contratação, bem como de treinamento e de desenvolvimento; evitando a contratação de colaboradores incompatíveis com suas funções. Além disso, proporciona à organização maior facilidade em avaliar o desempenho dos colaboradores e parâmetros claros para cobrança por resultados (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016; CHIAVENATO, 2020).

Já o colaborador, por sua vez, estará ciente de suas responsabilidades e das atividades que deverá desempenhar, e isso contribuirá para a execução das mesmas. Não haverá desentendimentos em relação a responsabilidade de cada tarefa. Possibilitará ao colaborador verificar se seu salário está condizente com o cargo que ocupa, ou se há desvio de função.

Diante do exposto, levanta-se o seguinte questionamento: está ciente a Contabilidade Shalom das possibilidades e vantagens que a descrição de cargos pode oportunizar a seus processos administrativos e operacionais?

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral elaborar a descrição de cargos da Contabilidade Shalom, que atua no ramo de contabilidade geral e administração de condomínios.

Visando alcançar tal objetivo geral, definiram-se como objetivos específicos:

1. Identificar as funções e os respectivos cargos atualmente existentes na organização;
2. Avaliar as funções dos cargos identificados na organização;

3. Descrever os cargos e suas respectivas funções, de acordo com o Conselho Brasileiro de Ocupação (alinhado com as funções desempenhadas no item anterior), quando da contratação do colaborador.

Além de contribuir para o melhoramento do processo de recrutamento e seleção, definir quais as competências são necessárias buscar nos novos candidatos, permite encontrar profissionais mais capacitados e contratações mais assertivas. Para os colaboradores, a compreensão de quais são suas responsabilidades, traz a certeza de que tarefas precisa executar, contribuindo para um melhor desempenho e execução dos serviços. E isso trará retorno positivo a organização.

Na Contabilidade Shalom, sujeito de pesquisa deste trabalho, a análise e descrição dos cargos possibilitou que a organização tenha a definição das responsabilidades e deveres de cada cargo, além das competências e requisitos necessários para o ocupante do mesmo, o que pode proporcionar uma melhor administração dos recursos humanos que a mesma possui.

A coautora deste trabalho foi colaboradora da Contabilidade Shalom por um ano e nove meses, até maio de 2022, e durante sua permanência na organização constatou que a mesma não possui a definição dos cargos para apresentar aos colaboradores, que compartilham da mesma opinião, a respeito da necessidade de saberem corretamente suas funções e atividades que devem ser desempenhadas. A presente pesquisa foi relevante a fim de colocar em prática os conhecimentos adquiridos na área de Recursos Humanos, especificamente na análise e descrição de cargos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item apresenta-se o referencial teórico, que traz as citações de vários autores a respeito da Administração, abordando assuntos como conceito e definição e as áreas da administração, tendo como foco a de recursos humanos.

2.1. ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E DEFINIÇÃO

Administração é o ato de administrar recursos para se chegar ao objetivo definido, em tempo hábil, com o melhor custo-benefício. Está diretamente ligada as organizações que buscam a excelência, podendo ser com ou sem fins lucrativos (CHIAVENATO, 2021; MAXIMIANO, 2021).

A palavra administração provém do latim *administer*, e em seu sentido original significa subordinação e serviço, em outras palavras, aquele que faz algo à mando de alguém. Esta definição não se encaixa mais na realidade organizacional. Na atualidade a administração está atrelada a forma como se utiliza os recursos e competências a fim de se alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2021).

Maximiano (2021), menciona que administração é ato de tomada de decisão, iniciando com a definição dos objetivos e para tal, os recursos a serem utilizados. Para que seja possível a realização dos objetivos, há um processo administrativo composto por cinco funções, e são elas: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Em relação as funções administrativas, existe um passo a passo a seguir, iniciando com o planejamento, que é o ato de definir o que será feito e como será feito. A organização é a segunda função, estabelece os recursos que serão utilizados e os responsáveis por cada atividade. A liderança é o ato de coordenar a equipe, os responsáveis pela execução. A execução por sua vez, é o ato de fazer acontecer o que foi planejado. E por último, mas não menos importante, o controle é a função de conferir o que está sendo feito, a fim de confrontar o planejado com o executado, é o momento de realizar alterações no processo caso seja necessário. E o processo reinicia: planejar, organizar, executar, liderar e controlar (MAXIMIANO, 2021).

Chiavenato (2021), divide o processo administrativo em quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar. Desta forma ele funde as funções liderar e executar do autor anterior em uma só. Descreve o processo administrativo como cíclico, repetitivo, interativo, iterativo e sistêmico.

Para que as organizações conquistem a excelência, se faz necessário a utilização de dois critérios em conjunto, a eficiência e a eficácia. Ser eficiente está ligado aos meios, ou seja, é fazer o que foi solicitado com o melhor custo-benefício. Ser eficaz está relacionado aos fins, de forma que o realizado contribua com os objetivos e resultados organizacionais. De nada adianta fazer algo corretamente, se o executado não condiz com os objetivos organizacionais. A eficiência e a eficácia devem estar sempre juntas e alinhadas, em equilíbrio, a fim de alcançar a excelência organizacional (CHIAVENATO, 2021).

O administrador é o agente responsável por gerir os recursos da organização, sejam eles financeiros ou humanos, a fim de alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2021).

Figura 1 – Processo administrativo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021).

A figura acima representa o processo administrativo descrito por Chiavenato (2021), demonstrando sua característica cíclica e mencionando suas quatro funções administrativas.

2.2. ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Para melhor execução de suas atividades, a fim de se chegar no objetivo final, as organizações dividem-se em áreas funcionais, sendo quatro áreas principais, conhecidas como: finanças, produção, marketing e recursos humanos. A seguir será descrito cada uma destas áreas.

Jacobsen (2013), afirma que a área de finanças é uma das mais complexas e delicadas, pois sua responsabilidade está atrelada aos recursos financeiros da organização, seja para aquisição, conservação ou uso eficiente dos mesmos. É nela que são tomadas decisões importantíssimas a respeito de onde serão alocados os recursos financeiros, por exemplo, se serão reinvestidos ou então, distribuídos aos sócios.

A área de produção está diretamente relacionada ao que será oferecido aos clientes, é onde ocorre a transformação do insumo, seja ele em produto ou serviço. Nesta área é definido todo o processo produtivo, desde a quantidade que será fabricada ou prestada, as matérias-primas a serem utilizadas, até os recursos que serão necessários (MAXIMIANO, 2014).

A área de marketing é a responsável pelo relacionamento entre a organização e o mercado. É quem definirá como a empresa irá se comportar frente ao mercado e aos seus clientes, através da administração das decisões conhecidas com os 4Ps de marketing: preço, praça, produto e promoção. Que resumidamente significam: o valor de venda, aonde será vendido, qual o produto e de que forma será apresentado aos clientes (JACOBSEN, 2013).

A última área a ser descrita, porém não de menor importância, é a de Recursos Humanos, que,

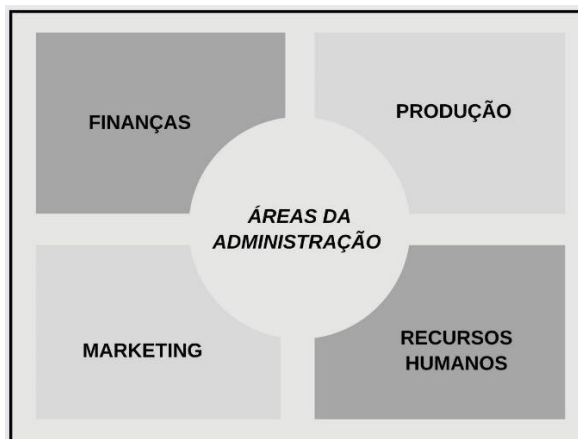
[...] é considerada peça-chave para o sucesso de uma organização, já que as pessoas constituem a sua maior riqueza. As pessoas levam consigo os recursos organizacionais mais importantes que podem existir: inteligência, experiência, conhecimento, inspiração e criatividade (JACOBSEN, 2013, p. 98).

A área de RH é responsável pelo relacionamento entre organização e colaboradores, desde a fase de recrutamento e seleção até o desligamento, seja por aposentadoria ou término do contrato de trabalho. Está ligada a todas as outras áreas, pois tem a responsabilidade de alocar a mão de obra nos diversos setores da organização (MAXIMIANO, 2014).

“[...] em tempos de competição acirrada, o segredo é posicionar a pessoa certa no local certo, para que se possa obter a tão desejada vantagem competitiva” (JACOBSEN, 2013, p. 98). Ao entender que as pessoas são o recurso mais importante da organização, saber alocá-las da melhor forma e no melhor lugar, é importantíssimo, pois impactará nos resultados organizacionais. Não basta ter na sua equipe um excelente profissional, é necessário saber em qual área ele melhor se desenvolverá e contribuirá para com a organização.

Maximiano (2014), define que vantagem competitiva é aquilo que uma organização tem superior a outra, que a deixa em destaque no mercado, que a diferencia no ponto de vista dos clientes.

Figura 2 – Áreas da Administração



Fonte: Adaptado de Maximiano (2014)

A figura acima cita de forma ilustrativa, as quatro áreas principais da administração, que foram sucintamente descritas nos parágrafos anteriores, com base nos autores Jacobsen (2013) e Maximiano (2014).

2.3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS SUBSISTEMAS

Conforme citações anteriores, a área de recursos humanos é responsável pelo principal recurso da organização, a mão de obra, devendo planejar, organizar, dirigir e controlar este recurso. A área de atuação da gestão de recursos humanos, é dividida em cinco subsistemas, e são eles: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. A seguir será abordado cada um dos subsistemas.

2.3.1. Subsistema de Provisão

O subsistema de provisão de pessoas está atrelado ao processo de recrutamento e seleção, na busca pela mão de obra qualificada e indicada para o cargo disponível, podendo ser no mercado interno ou externo. É o responsável pelo aumento do capital humano da organização (CHIAVENATO, 2020).

Recrutamento é o processo de busca pela mão de obra, é nesse momento que a organização divulga as vagas disponíveis, em sites, jornais, agência de emprego, comunicação interna, e-mail etc. Deve-se descrever o que se espera do candidato à vaga, como por exemplo, grau de escolaridade, experiência, idiomas, habilidades e competências. O segundo passo é a seleção, encontrar entre os candidatos, o que mais se encaixará na vaga, cujos conhecimentos e habilidades condizem com o desejado (BARBIERI, 2016).

O recrutamento e seleção de pessoas complementam-se, onde o primeiro tem como objetivo final captar mão de obra qualificada para o cargo em questão, e o segundo selecionar entre os candidatos a melhor opção para compor o quadro de colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2020).

Sendo o mercado de trabalho a oferta de empregos por parte das organizações, o mercado de recursos humanos é a oferta de mão de obra por parte dos profissionais. Mercado interno é a mão obra já existente na organização que

poderá ser reposicionada, e mercado externo é a mão de obra vinda de fora (CHIAVENATO, 2020).

2.3.2. Subsistema de Aplicação

O subsistema de aplicação de pessoas diz respeito ao direcionamento da mão de obra, a forma como o colaborador é integrado a organização e ao cargo que ocupará, como lhe é apresentado. Tendo como foco a análise e descrição de cargos, e a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2020).

Segundo o mesmo autor, a análise está relacionada a verificar quais competências são necessárias para desempenhar o cargo, e a descrição como o próprio nome sugere, descrever o cargo, quais as funções são de responsabilidade do ocupante do cargo, quando e quais atividades deve desempenhar, a quem é subordinado e de quem é superior.

Avaliação de desempenho consiste em observar e avaliar o funcionário, a fim de verificar se o executado está condizente com o que lhe foi atribuído. Basicamente é comparar o que ele faz com o que deveria fazer, e agregar valor a isto (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016)

2.3.3. Subsistema de Manutenção

O subsistema de manutenção de pessoas, tem como finalidade reter os talentos na organização, e para isso seu foco é manter os funcionários motivados e engajados com a organização. Algumas ações como: benefícios sociais, planos de compensação monetária, ambiente de trabalho adequado e segurança, tendem a conquistar os funcionários (CHIAVENATO, 2020).

Reter talentos é um dos maiores desafios atuais, a concepção que os jovens têm do trabalho hoje, é muito diferente. Não pensam mais em fazer carreira, em se aposentar na mesma organização. Vivem em constante busca por desafios. Eles precisam se sentir parte da organização para continuar, a forma como são tratados pelo seu superior, o bom convívio no ambiente de trabalho, a valorização de seus feitos, a possibilidade de crescimento, reclamações e sugestões ouvidas, são exemplos de ações que contribuem para a retenção destes talentos (BARBIERI, 2014).

2.3.4. Subsistema de Desenvolvimento

O subsistema de desenvolvimento de pessoas, popularmente conhecido com T&D, treinamento e desenvolvimento, visa desenvolver os colaboradores, em conhecimentos, habilidades e atitudes. Traz benefícios a organização, pois possibilitará melhores resultados, e ao colaborador ao agregar valor ao seu currículo (CHIAVENATO, 2020).

O treinamento é um processo de curto prazo, está associado as atividades práticas, visa ensinar a realizar determinadas tarefas, ou então a melhorar o processo de execução das mesmas. Já o desenvolvimento, é um processo de médio e longo prazo, busca preparar o funcionário para o futuro da organização, expectativas de que tenha capacidade para maiores responsabilidades, de que esteja apto para assumir um novo cargo no futuro (MARRAS, 2016).

2.3.5. Subsistema de Monitoração

O subsistema de monitoração de pessoas, também chamado de controle, é responsável por monitorar, através da mensuração das atividades desempenhadas pelos funcionários, se o que foi planejado está sendo executado, em todos os setores da organização, a fim de se alcançar os objetivos (CHIAVENATO, 2020).

Para que seja possível realizar a monitoração, são necessários dois elementos indispensáveis: sistema de informações em RH e a auditoria de RH. O primeiro funciona como uma base de dados, onde devem constar informações sobre o funcionário, de forma a facilitar o acesso às informações para tomada de decisões. E o segundo é a análise da situação do RH da organização, em relação as suas práticas e políticas, quais resultados são encontrados, como está se desenvolvendo seus outros subsistemas, a fim de melhorar ou corrigir (CHIAVENATO, 2020).

Figura 3 – Subsistemas de RH



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020).

A figura anterior cita de forma ilustrativa os cinco subsistemas de recursos humanos, que segundo Chiavenato (2020), é a forma de planejar, organizar, dirigir e controlar o recurso mais valioso da organização, a mão de obra.

2.4. COMPETÊNCIAS

No senso comum, competência é a palavra utilizada para descrever a capacidade de alguém de realizar algo. Podendo ser definida de forma simplificada, como as qualidades do indivíduo.

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que um profissional possui, que tem valor para a organização quando condizentes ao cargo em questão, ou seja, que contribuirá para a execução das suas responsabilidades e influenciará nos resultados apresentados a organização (FERREIRA, 2015).

Uma competência não é apenas um saber, um conhecimento, nem é apenas uma habilidade, um saber fazer; nem apenas uma atitude, uma vontade de querer fazer. Uma competência é um somatório do conhecimento, da habilidade e da atitude e

considera a agregação de valor e a entrega que o profissional faz para a empresa, (FERREIRA, p.21, 2015).

Com o passar dos anos e a modernização da gestão de recursos humanos, surgiu o termo gestão de pessoas por competências, onde todos os seus processos giram em torno das competências profissionais inerentes aos cargos, necessárias para melhor execução dos seus objetivos, desde o recrutamento até a manutenção de funcionários (MAXIMIANO, 2014).

Para que se estabeleça a gestão por competências, se faz necessário que todos os subsistemas da gestão de pessoas estejam alinhados, primeiro definindo de qual forma será utilizado em cada um, e conseqüentemente a estratégia a ser utilizada para realizar o mapeamento das competências (FERREIRA, 2015).

“As competências são o principal ingrediente do capital humano. Investimentos nas competências incrementam o capital humano e produzem resultados para as pessoas, as empresas e a sociedade” (MAXIMIANO, p.185, 2014).

Quando não alocadas da forma correta, há desperdício do capital humano, profissionais desperdiçando suas competências em cargos abaixo de sua capacidade, ou então, profissionais que tem baixo desempenho por não possuírem as competências necessárias para o cargo que ocupam (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2016).

Jacobsen (2013), afirma que saber alocar o funcionário certo no lugar certo, impactará positivamente nos resultados organizacionais, e contribuirá para a obtenção da vantagem competitiva.

2.5. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Nos últimos anos, mudou e muito a forma como as organizações consideram os seus funcionários, pois agora entende-se que o maior e melhor recurso da organização é seu capital humano. O sucesso da organização está atrelado ao melhor aproveitamento e valorização deste (JACOBSEN, 2013; MAXIMIANO, 2014). Um dos principais desafios da gestão de pessoas é conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos dos colaboradores. Quando uma pessoa se dispõe a favor de uma organização, e utiliza de seu tempo, seus conhecimentos e habilidades para executar algo em favor dela, espera receber uma compensação em troca. Entende-se como compensação, as recompensas recebidas pelo serviço executado, que podem ser subdividas em salários, benefícios e incentivos (MARQUES, 2015).

Marques (2015), define como salário, o valor acordado entre a organização e o colaborador, a ser pago em contrapartida ao serviço prestado. Benefícios como serviços que a organização oferece, em prol das necessidades dos colaboradores. E incentivos como uma remuneração variável, paga como estímulo ou reconhecimento do bom desempenho do colaborador.

Campos e Barsano (2016), descreve o ato de remunerar os colaboradores com benefícios, como uma maneira inteligente de satisfazer as necessidades pessoais dos mesmos, sem onerar seus salários. Divide em benefícios legais, que são obrigatórios e exigíveis na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), e benefícios espontâneos, que podem ser dados ou cancelados a critério do empregador, como por exemplo, planos de saúde, seguro de vida e vale refeição.

A forma como o colaborador encara a recompensa recebida, influencia no seu desempenho profissional, caso não esteja satisfeito se sentirá desmotivado e acarretará prejuízos a organização (CAMPOS E BARSANO, 2016). Por outro lado, a satisfação gera colaboração efetiva do funcionário, contribuindo para que a organização conquiste seus objetivos (MARQUES, 2015).

Para que haja uma correta distribuição de recompensas, faz-se necessário a criação do plano de cargos e salários, que pode ser descrito de forma simplificada como, o ajuste da remuneração em acordo com as funções inerentes a cada cargo da organização. Sendo necessário estar em comum acordo com as metas, os objetivos e o planejamento orçamentário da organização. E estar em constante acompanhamento da tecnologia, do mercado e da economia (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

O plano de cargos e salários permite que a organização compare os seus cargos com os dos concorrentes, através das similaridades. Além de possibilitar adaptações nos requisitos e competências do cargo (BES e OLIVEIRA, 2018).

“O objetivo consiste em alocar os colaboradores nos cargos correspondentes de acordo com suas características e competências, bem como em manter os funcionários motivados e garantir sua continuidade na organização” (BES e OLIVEIRA, 2018, p. 11). Basicamente, o objetivo do plano de cargos e salários é distribuir os colaboradores nos cargos compatíveis com suas competências e personalidades, de forma a promover a motivação e retenção dos mesmos.

Cargo é a posição que o colaborador ocupa dentro da organização, descrito como conjunto de funções que são de sua responsabilidade. Função é um conjunto de tarefas que por ele devem ser desempenhadas. E tarefas são as atividades diárias do ocupante do cargo, necessárias para que ele desempenhe suas responsabilidades (MARQUES, 2015).

2.5.1. Descrição e Análise de Cargos

Segundo Marques (2015), o primeiro passo para a elaboração do plano de cargos e salários, é o conhecimento a respeito de todos os cargos da organização, sendo necessário a elaboração de um detalhamento com todas as tarefas pertinentes aos cargos, que deve conter as informações do que, como, quando e onde fazê-las.

Os cargos devem ser descritos com base nas funções e tarefas exercidas; deve-se definir a missão dos mesmos dentro da organização, a responsabilidade por produzir resultados, e, também, o nível de reporte e relacionamento da posição com outros cargos na estrutura organizacional. (BARBIERI, 2016, p.67)

E em seguida é realizada a análise de cargos, onde se procura definir quais requisitos e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são necessários para o ocupante de cada um dos cargos. A junção desses dois processos, gera um documento que recebe o nome de descrição de cargos (MARQUES, 2015).

Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades,

condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos etc. (Marras, 2016, p.78).

Barbieri (2016), defende que a descrição de cargos deve conter alguns itens básicos, sendo eles, título do cargo, identificação do cargo (departamento e nível hierárquico), atribuições do cargo (funções e tarefas desempenhadas) e requisitos (qualificações exigidas ao ocupante).

Quadro 1 – Modelo de descrição de cargos básica

TÍTULO DO CARGO:	Assistente Administrativo
DEPTO/SETOR:	Condomínios
ATRIBUIÇÕES:	
<ul style="list-style-type: none">• Atendimento telefônico e presencial dos proprietários, moradores, fornecedores e prestadores de serviço;• Realizar orçamento para manutenções e/ou aquisições do condomínio;• Participar das assembleias de condomínio, atuando como secretária;• Lançamento de despesas e receitas no sistema condominial;• Lançamento das leituras de água e gás para posterior cobrança;• Emissão de boletos de cobrança do condomínio para os proprietários;• Efetuar cobrança das inadimplências;• Efetuar programação dos pagamentos das despesas do condomínio;• Emitir livro mensal de prestação de contas.	
REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none">• Escolaridade: cursando ensino superior em Administração.• Experiência: mínimo de seis meses em rotinas administrativas.• Conhecimentos: pacote office, internet banking, atendimento ao cliente e noções em orçamentos e prestação de contas.	

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

O levantamento das informações para a descrição de cargos, é realizado através de entrevista, questionário, formulário ou observação, a fim de se obter as informações para descrição das funções de cada cargo (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

A entrevista é uma conversa direta com o ocupante do cargo, com a finalidade de ouvi-lo a respeito da posição que ocupa e das tarefas que por ele são desempenhadas, e é de responsabilidade do entrevistador realizar as anotações. Já o questionário, é estruturado com várias perguntas, que devem ser de fácil compreensão e podem ser entregues ao (s) ocupante (s) e superior para serem respondidas, sendo possível alcançar um número maior de entrevistados (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

O formulário é como o questionário, a diferença é que o pesquisador é quem preenche as questões com base nas respostas recebidas do informante, e desta forma, há a possibilidade de tirar eventuais dúvidas que possam surgir. Já a observação é um aliado aos outros levantamentos de dados, pois sua forma de ação é literalmente observar como as tarefas são executadas e descrevê-las (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

Após o levantamento e análise das informações pertinentes os cargos, é necessário passar pela aprovação do superior imediato de cada cargo, para possíveis correções. Quando aprovado, é homologado e compilado, tornando-se um manual de descrição de cargos, contendo as descrições de todos os cargos da organização (MARRAS, 2016).

2.5.2. Avaliação de Cargos

O próximo passo é a avaliação dos cargos, que visa definir o valor de cada um deles, com o objetivo de definir os respectivos salários. Algumas empresas optam pela realização de pesquisa salarial, para saber os valores pagos pelos concorrentes aos colaboradores com cargos semelhantes aos seus, a fim de manter um salário interessante e compatível com o mercado (BES e OLIVEIRA, 2018).

O sistema de avaliação de cargos, que inclui métodos, técnicas e processos que tem por objetivo analisar, avaliar e classificar os diferentes postos existentes na estrutura da empresa, apresenta a finalidade de estabelecer valores salariais compatíveis com as competências exigidas aos seus ocupantes. (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016, p.29).

Para que um sistema de remuneração esteja correto, se faz necessário respeitar dois princípios básicos: o equilíbrio interno e o externo. O equilíbrio interno é quando o colaborador considera que a remuneração recebida é justa, que está de acordo com as funções por ele desempenhadas. E equilíbrio externo é quando o valor da remuneração está compatível com o valor pago pelos concorrentes para cargos iguais ou semelhantes (MARQUES, 2015).

Os métodos utilizados na avaliação de cargos podem ser definidos como quantitativos e qualitativos. O método quantitativo analisa numericamente os cargos, utiliza-se de duas técnicas para avaliação, a técnica de comparação por fatores, (p.32) “os cargos são escalonados pelos diferentes níveis de cada fator e acompanhados de seus respectivos salários”, e a técnica de avaliação por pontos que atribui pontos para cada fator de dificuldade avaliado, em nível crescente (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016)

A técnica de avaliação por pontos é uma das mais utilizadas por empresas de médio e grande porte, utiliza fatores de avaliação como referência, e são eles: conhecimentos, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho. São necessários cumprir cinco etapas para a correta execução desta técnica (MARQUES, 2015).

Tabela 1 – 1ª e 2ª etapas: técnica de avaliação por pontos

TÉCNICA DE AVALIAÇÃO POR PONTOS

EXEMPLO: AVALIAÇÃO POR PONTOS	1ª ETAPA ESCOLHA DOS FATORES	2ª ETAPA PONDERAÇÃO DE FATORES
Requisitos Mentais	Formação acadêmica	15 %
	Experiência anterior	20 %
	Iniciativa	15 %
Requisitos Físicos	Esforço Físico	6 %
	Esforço Mental e Visual	6 %
Responsabilidades	Supervisão de pessoas	10 %
	Equipamentos	4 %
	Recurso Financeiros	4 %
	Matéria prima	4 %
Condições de trabalho	Ambiente de trabalho	6 %
	Riscos de acidentes ou doenças profissionais	10 %
	Total	100 %

Fonte: Adaptado de Marques (2015).

Após a escolha e ponderação dos fatores, na terceira etapa é construído uma escala aonde cada um deles é dividido em graus, em relação as suas diferenças e especificidades. Se considera um valor mínimo e um valor máximo e multiplica-se pelo peso do fator, a fim de atribuir o valor de cada grau. Para o menor grau é multiplicado o valor mínimo pelo peso do fator, para o maior grau é multiplicado o valor máximo pelo peso do fator, e para os graus intermediários o cálculo é feito por progressão aritmética ou progressão geométrica. Para o exemplo abaixo, utiliza-se 200 como valor mínimo e 1000 como valor máximo (MARQUES, 2015).

Tabela 2 – 3ª etapa: técnica de avaliação por pontos

TÉCNICA DE AVALIAÇÃO POR PONTOS		
3ª ETAPA		
GRAUS	DESCRIÇÃO	PONTOS
1	ENSINO FUNDAMENTAL I	30
2	ENSINO FUNDAMENTAL II	54
3	ENSINO MÉDIO	78
4	ENSINO MÉDIO TÉCNICO	102
5	TÉCNICO	126
6	ENSINO SUPERIOR	150

Fonte: Adaptado de Marques (2015)

Com a definição dos graus de todos os fatores, obtém-se o manual de avaliação de cargos, que compõe a quarta etapa, em conjunto com o treinamento dos responsáveis por avaliar os cargos da organização. A quinta etapa, é a avaliação de cargos na prática, ou seja, comparar o que está na descrição dos cargos com o manual de avaliação criado, de fator e fator, a fim de obter-se o valor de cada cargo para a organização, e poder estabelecer o valor da remuneração concernente a cada cargo (MARQUES, 2015).

O método qualitativo utiliza da observação e de documentos para avaliar o cargo, sem interferência numérica, e utiliza a técnica de escalonamento, onde os cargos são avaliados de acordo com os níveis de responsabilidades e posicionados hierarquicamente, e a técnica dos graus predeterminados onde são estabelecidos graus de dificuldade, iniciando do menor para o maior, em graus de responsabilidade (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

Quadro 2 – Dados para técnica de escalonamento baseado na escolaridade

CARGOS	ESCOLARIDADE EXIGIDA
Analista Fiscal	Ensino Superior
Assistente Financeiro	Curso Técnico
Atendente	Ensino Médio
Auxiliar Administrativo	Ensino Médio
Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino Fundamental
Supervisor Financeiro	Ensino Superior

Fonte: Adaptado de Marques (2015)

Quadro 3 – Cargos ordenados hierarquicamente do menor para o maior nível, usando a técnica do escalonamento

CARGOS	ESCOLARIDADE EXIGIDA
Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino Fundamental
Atendente	Ensino Médio
Auxiliar Administrativo	Ensino Médio
Assistente Financeiro	Curso Técnico
Analista Fiscal	Ensino Superior
Supervisor Financeiro	Ensino Superior

Fonte: Adaptado de Marques (2015)

A técnica de escalonamento, conforme demonstrada nos quadros acima, consiste mais precisamente em observar, analisar e organizar, e é de mais fácil aplicação, se for comparada com a técnica de avaliação por pontos, que exige também conhecimento matemáticos, por exemplo, em progressão aritmética e progressão geométrica (MARQUES, 2015).

2.5.3. Vantagens

Há várias vantagens concernentes a criação e implementação de um plano de cargos e salários adequado à organização, muitas estão intimamente ligadas a satisfação dos colaboradores, e outras trazem excelentes ganhos organizacionais. Com suas funções e responsabilidades bem delimitadas, os colaboradores conseguem perceber uma remuneração mais justa, baseada no que executam (BES e OLIVEIRA, 2018).

O quadro a seguir, traz de forma bem objetiva as vantagens oriundas da implementação do plano de cargos e salários:

Quadro 4 – Vantagens

VANTAGENS DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	
PARA O COLABORADOR	PARA A ORGANIZAÇÃO
Adequação do colaborador ao cargo	Aproveitamento mais assertivo da mão de obra
Desenvolvimento de competências necessárias	Aumento de acertos no recrutamento e seleção
Melhoria da motivação	Aumento da produtividade
Sentimento de equidade	Diminuição do absenteísmo e da rotatividade
Sentimento de valorização profissional	Retenção de talentos
Transparência sobre critérios de promoção e ascensão na carreira	Auxílio na criação e implementação de políticas salariais
Clima organizacional mais favorável	Auxílio no gerenciamento de carreiras
Remuneração justa	Manter-se mais atualizada e competitiva

Fonte: Adaptado de Bes e Oliveira (2018)

3. METOLOGIA

O presente trabalho é uma proposição de planos, cuja proposta é a implementação da descrição de cargos elaborada pelos autores, ao responsável pela organização em questão. Segundo Roesch (2013, p. 66), neste tipo de projeto “a preocupação é apresentar soluções para problemas já diagnosticados pela organização. Não se está, portanto, tratando de pesquisa, mas da aplicação ou adaptação de soluções.”

Em conformidade com os objetivos e métodos utilizados neste trabalho, o mesmo possui abordagem qualitativa. Roesch (2013, p. 154), defende que “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

O objetivo alcançado é de cunho exploratório e descritivo, cuja finalidade foi de identificar a atual situação da descrição de cargos na Contabilidade Shalom, avaliar as funções dos cargos identificados e elaborar uma descrição de cargos de acordo com as funções desempenhadas pelos colaboradores.

De acordo com Gil (2002, p.41), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” O mesmo autor afirma que “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2002, p. 42).

O primeiro passo realizado foi pesquisa bibliográfica para aprofundamento do conhecimento no tema. Segundo Roesch (2013, p.106), “na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema”.

Em seguida, fez-se levantamento de dados com base nos documentos de registro dos funcionários, a fim de identificar o cargo e o CBO da contratação. Que de acordo com Roesch (2013, p. 165), os documentos da organização são “uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração”.

Foi realizada a observação dos colaboradores da organização no cumprimento de suas responsabilidades, buscando saber quais tarefas por eles são desempenhadas. Segundo os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), a observação é um aliado aos outros levantamentos de dados, pois sua forma de ação é literalmente observar como as tarefas são executadas e descrevê-las.

A Contabilidade Shalom é uma microempresa, atuante no ramo de contabilidade geral e administração de condomínios, localizada no bairro Fazenda, na cidade de Itajaí. Seu quadro de funcionários é composto por sete colaboradores, todos foram observados e tiveram seus cargos analisados, sendo eles: dois assistentes administrativos, um analista de recursos humanos, um atendente e três auxiliares de escritório.

E com base nos dados coletados, foi elaborado a descrição de cargos da Contabilidade Shalom, de acordo com o CBO, as atribuições e os requisitos necessários, a fim de apresentar ao responsável da organização, propondo a sua implementação.

Este trabalho foi realizado no período de oito meses, iniciando com a parte teórica, que durou a metade deste período. A coleta dos dados e sua análise, juntamente com a conclusão e finalização deste trabalho perduraram por mais quatro meses. A dificuldade encontrada foi relacionada ao tipo da empresa, por ser pequena e de cunho familiar, tem a tendência de ser resistente a mudanças.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste item apresenta-se a descrição de cargos da Contabilidade Shalom, elaborado com base na observação das tarefas que são executadas pelos colaboradores, confrontando com o cargo da contratação, descritos nos documentos fornecidos pela organização, e a descrição do CBO. Os colaboradores foram observados e tiveram seus cargos analisados, sendo a quantidade total de sete colaboradores. Segundo Marques (2015), o primeiro passo para a elaboração do plano de cargos e salários, é o conhecimento a respeito de todos os cargos da organização.

Ao realizar a análise dos dados coletados, constatou-se que a organização não possui uma descrição de cargos formalizada, e que os dados da contratação não estavam de acordo com as funções efetivamente desempenhadas pelos colaboradores, em cinco destes cargos.

Na elaboração da descrição de cargos, apenas dois cargos foram mantidos com a mesma titularidade e CBO, pois estavam de acordo com as funções prestadas pelos colaboradores.

Os cargos devem ser descritos com base nas funções e tarefas exercidas; deve-se definir a missão dos mesmos dentro da organização, a responsabilidade por produzir resultados, e, também, o nível de reporte e relacionamento da posição com outros cargos na estrutura organizacional. (BARBIERI, 2016, p.67)

Dos sete cargos analisados, pode-se observar três deles com a mesma titularidade e CBO, sendo que se tratava de cargos com atribuições diferentes, e conforme estudo a respeito, isso pode levar ao descontentamento dos colaboradores. Visto que, os salários possuem valores bem diferentes entre estes colaboradores, muito embora tenham o mesmo cargo nos documentos da organização.

A forma como o colaborador encara a recompensa recebida, influencia no seu desempenho profissional, caso não esteja satisfeito se sentirá desmotivado e acarretará prejuízos a organização (CAMPOS E BARSANO, 2016).

Quadro 5 - Dados coletados na ficha de contratação

FUNCIONÁRIO	CARGO	C.B.O.
E.F.	Assistente Administrativo	4110-10
C.P.A.	Assistente Administrativo	4110-10
C.R.S.	Analista de RH	2524-05
E.A.	Atendente	4110-05
L.C.B.	Auxiliar de Escritório	4110-05
G.A.A.S.	Auxiliar de Escritório	4110-05
E.C.B.	Auxiliar de Escritório	4110-05

Fonte: Elaborado pela Orientanda (2022)

No quadro acima está a relação de funcionários, com seus nomes abreviados a fim de proteger a imagem dos mesmos, com seus respectivos cargos e CBO, quando da sua contratação. Cujos dados foram coletados através de levantamento de dados, das fichas de contratação dos funcionários, fornecidas pela Contabilidade Shalom.

A seguir apresentaremos a descrição dos cargos da Contabilidade Shalom, já com as alterações sugeridas a respeito das titularidades dos cargos e CBO. As descrições foram elaboradas com base no modelo de Barbieri (2016), que defende que a descrição de cargos deve conter alguns itens básicos, sendo eles, título do cargo, identificação do cargo (departamento e nível hierárquico), atribuições do cargo (funções e tarefas desempenhadas) e requisitos (qualificações exigidas ao ocupante).

Quadro 6 – Descrição do cargo Oficial de Serviços Gerais

TÍTULO DO CARGO:	Oficial de Serviços Gerais
DEPTO/SETOR:	Condomínios
C.B.O.:	5143-25
FUNCIONÁRIO:	E.F.
ATRIBUIÇÕES:	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de documentos para clientes e condôminos;• Protocolar e/ou retirar documentos em órgãos públicos;• Receber e acompanhar fornecedores e prestadores de serviço;• Acompanhar obras e mudanças nos condomínios;

- Participar das assembleias dos condomínios;
- Realizar leitura de água e gás nos medidores internos, para posterior cobrança aos condôminos;
- Execução de pequenos reparos nos condomínios e na organização;
- Compra de materiais de limpeza, manutenção e reformas;
- Orientação e fiscalização dos funcionários dos condomínios;

REQUISITOS:

- **Escolaridade:** ensino fundamental completo;
- **Habilitação:** categorias A e B;
- **Experiência:** um ano na área de manutenção e conservação;
- **Conhecimentos:** noções de pintura, elétrica e jardinagem.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Ao confrontar o cargo de contratação com as funções efetivamente executadas pelo colaborador E.F., sugere-se a alteração do título e do CBO do cargo, para que haja compatibilidade entre a documentação e o executado. Indo de encontro com a definição feita por Marques (2015), que o cargo é a posição que o colaborador ocupa dentro da organização, descrito como conjunto de funções que são de sua responsabilidade.

Quadro 7 – Descrição do cargo Assistente Administrativo

TÍTULO DO CARGO:	Assistente Administrativo
DEPTO/SETOR:	Condomínios
C.B.O.:	4110-10
FUNCIONÁRIO:	C.P.A.

ATRIBUIÇÕES:

- Atender proprietários, moradores, fornecedores e prestadores de serviço;
- Realizar orçamento para manutenções e/ou aquisições do condomínio;
- Participar das assembleias de condomínio, atuando como secretária;
- Lançar despesas e receitas no sistema condominial;
- Lançar leituras de água e gás para posterior cobrança;
- Emitir boletos de cobrança do condomínio para os proprietários;
- Efetuar cobrança das inadimplências;
- Efetuar os pagamentos das despesas do condomínio;
- Organização de documentos e arquivos do setor;
- Emitir livro mensal de prestação de contas.

REQUISITOS:

- **Escolaridade:** cursando superior na área de administração;
- **Experiência:** mínimo de um ano em rotinas administrativas;
- **Conhecimentos:** pacote office, internet banking, atendimento ao cliente e noções em orçamentos e prestação de contas.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Para o cargo em questão, não houve necessidade de alteração da nomenclatura ou CBO, pois já estava de acordo com a legislação, as atribuições e os requisitos do cargo. Fez-se necessário apenas a sua formalização, através da descrição do cargo, que conforme Barbieri (2016), deve conter alguns itens básicos do cargo, sendo eles, título, identificação, atribuições e requisitos.

Quadro 8 – Descrição do cargo Analista de Folha de Pagamento

TÍTULO DO CARGO:	Analista de Folha de Pagamento
SETOR:	Departamento Pessoal
C.B.O.:	4131-05
FUNCIONÁRIO:	C.R.S.
ATRIBUIÇÕES: <ul style="list-style-type: none">• Atendimento aos clientes e seus funcionários;• Emissão da documentação de contratação de funcionários;• Conferência e controle de pontos;• Cálculo e fechamento de folha de pagamento;• Cálculo e homologação de rescisão;• Programação e cálculo de férias e 13º salário;• Apuração e recolhimento de encargos sobre a folha de pagamento;• Entrega das declarações mensais e anuais junto aos órgãos públicos;• Impressão e envio do informe de rendimento dos funcionários e clientes;• Organização de documentos e arquivos do setor.	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Escolaridade: Ensino Médio; Técnico em Ciências Contábeis;• Experiência: um ano na área de departamento pessoal;• Conhecimentos: legislações trabalhistas, pacote office, atendimento ao cliente, sistema Domínio e sistemas trabalhistas.	

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Ao analisar este cargo, notou-se um erro de compreensão do significado do seu título. O cargo da contratação é Analista de RH, que se refere a um cargo de gestão de pessoas, de liderança, ocupado por Administradores e/ou Psicólogos,

cujas atribuições, por exemplo, são de recrutamento e seleção, desenvolvimento e manutenção de colaboradores.

A área de RH é responsável pelo relacionamento entre organização e colaboradores, desde a fase de recrutamento e seleção até o desligamento, seja por aposentadoria ou término do contrato de trabalho. Está ligada a todas as outras áreas, pois tem a responsabilidade de alocar a mão de obra nos diversos setores da organização (MAXIMIANO, 2014).

E o Analista de Folha de Pagamento, realiza o trabalho burocrático, como cálculos da folha de pagamento e apuração de impostos. Sugere-se a troca do título e do CBO do cargo, para enquadramento nas funções realizadas pelo colaborador.

Quadro 9 – Descrição do cargo Auxiliar de Pessoal

TÍTULO DO CARGO:	Auxiliar de Pessoal
DEPTO/SETOR:	Departamento Pessoal
C.B.O.:	4110-30
FUNCIONÁRIO:	E.A.
ATRIBUIÇÕES:	
<ul style="list-style-type: none">• Atender clientes e direcioná-los para os setores responsáveis;• Receber documentos e encaminhá-los para o destino correto;• Scanear e arquivar protocolos de documentos entregues;• Auxiliar no fechamento de folha de pagamento;• Auxiliar nos processos de contratação e demissão de funcionários;• Auxiliar na programação de férias e 13º salário;• Organizar e arquivar documentos do departamento pessoal;	
REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none">• Escolaridade: ensino médio completo;• Experiência: mínimo seis meses em rotinas administrativas;• Conhecimentos: atendimento ao cliente, pacote office e rotinas administrativas	

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Neste artigo foi escolhida a observação para levantamento das informações sobre as funções dos colaboradores, e através dela, obtivemos a informação de que este cargo surgiu da necessidade de um auxílio nos processos do departamento pessoal. Diante desta informação e das atribuições descritas, orienta-se a mudança do nome do cargo e do CBO, para maior especificação do mesmo.

O levantamento das informações para a descrição de cargos, é realizado através de entrevista, questionário, formulário ou observação, a fim de se obter as informações para descrição das funções de cada cargo (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2016).

Quadro 10 – Descrição do cargo Auxiliar de Escrituração Fiscal

TÍTULO DO CARGO:	Auxiliar de Escrituração Fiscal
DEPTO/SETOR:	Fiscal
C.B.O.:	4131-10
FUNCIONÁRIO:	L.C.B.
ATRIBUIÇÕES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Importação de notas fiscais de entrada e saída dos clientes; • Apuração e recolhimento de impostos; • Solicitar a restituição de impostos pagos a mais e/ou retidos; • Controle da situação dos pagamentos dos impostos dos clientes; • Emissão de notas fiscais e relatórios de faturamento; • Orientar clientes a respeito de documentos fiscais e taxas de impostos; • Estar em constante atualização a respeito da legislação; • Entrega de declarações junto aos órgãos governamentais; • Organização de documentos e arquivos do setor. 	
REQUISITOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridade: Ensino Médio; Técnico em Ciências Contábeis; • Experiência: mínimo de um ano na área fiscal; • Conhecimentos: legislação, pacote office completo, sistema Domínio e sistemas fiscais; 	

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

O cargo em questão, estava classificado de forma genérica, assim como este, outros dois cargos possuem a mesma titularidade, auxiliar de escritório, mesmo tendo funções diferentes. Sugere-se a alteração conforme descrito no quadro acima, com base na descrição de função feita por Marques (2015), função é um conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar; e tarefas são as atividades diárias do mesmo, necessárias para que ele desempenhe suas responsabilidades.

Quadro 11 – Descrição do cargo Auxiliar de Escritório

TÍTULO DO CARGO:	Auxiliar de Escritório
DEPTO/SETOR:	Administrativo
CÓDIGO CBO:	4110-05
FUNCIONÁRIO:	G.A.A.S.
ATRIBUIÇÕES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento a clientes e fornecedores; • Emissão de notas fiscais de venda e de serviço dos clientes; 	

- Emissão de conhecimentos de frete/transporte dos clientes;
- Emissão de contratos e orçamentos dos clientes;
- Emissão de documentos administrativos em geral dos clientes;

REQUISITOS:

- **Escolaridade:** ensino médio completo;
- **Experiência:** mínimo de um ano em rotinas administrativas;
- **Conhecimentos:** atendimento ao cliente, rotinas administrativas, sistema Domínio e documentos fiscais.

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Descrição do cargo realizada sem alteração do título do cargo ou CBO; atribuições do cargo compatíveis com a titularidade quando da contratação do colaborador, de acordo com a observação realizada; que de acordo com os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), a observação é um aliado aos outros levantamentos de dados, pois sua forma de ação é literalmente observar como as tarefas são executadas e descrevê-las.

Quadro 12 – Descrição do cargo Auxiliar Financeiro

TÍTULO DO CARGO:	Auxiliar Financeiro
DEPTO/SETOR:	Financeiro
C.B.O.:	4131-30
FUNCIONÁRIO:	E.C.B.
ATRIBUIÇÕES: <ul style="list-style-type: none">• Lançar valores dos serviços ou descontos para posterior cobrança;• Emitir boletos de cobrança dos honorários contábeis;• Efetuar cobrança dos clientes inadimplentes;• Efetuar a programação dos pagamentos de funcionários, fornecedores, tributos, impostos, taxas e contribuições;• Emissão de contratos de serviço e cadastro dos novos clientes;• Solicitação, emissão e controle dos alvarás dos clientes;• Organização de documentos e arquivos do setor.	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Escolaridade: Ensino Médio; cursos na área administrativa e finanças;• Experiência: mínimo de um ano na área administrativa;• Conhecimentos: pacote office, internet banking, atendimento ao cliente, rotinas administrativas e finanças;	

Fonte: Adaptado de Barbieri (2016)

Sugeriu-se a alteração da titularidade do cargo e CBO, para o mencionado no quadro acima, a fim de melhor classificar o cargo em questão. Fazendo correlação com o que Marras (2016) afirma, que além das tarefas, faz-se necessário levar em consideração outros requisitos, como por exemplo, conhecimentos, responsabilidades e complexidade das tarefas.

Por ser uma organização familiar, possuir poucos colaboradores e a proprietária trabalhar junto com eles, não há um nível hierárquico extenso, todos se reportam diretamente a proprietária, com exceção do cargo auxiliar de pessoal, que primeiro se reporta ao cargo de analista de folha de pagamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em acordo com pesquisa bibliográfica realizada com foco na descrição de cargos, que é a base inicial deste trabalho, constatou-se que as organizações que se preocupam com os recursos humanos que possuem, analisando sua necessidade de mão de obra e elaborando uma descrição de cargos com base nela, tem um correto posicionamento estratégico, que possibilitará conquistar a desejada vantagem competitiva, em relação aos concorrentes.

Observasse na maioria das empresas de pequeno porte e/ou familiar, que a descrição de cargos é um documento defasado e engavetado, que não atende a realidade da organização, ou então a inexistência deste. Este último sendo a situação da Contabilidade Shalom, uma empresa familiar, sem a descrição de cargos elaborada.

Tendo isso em vista, este trabalho é a uma proposição de planos, cujo objetivo principal foi a elaboração da descrição de cargos da Contabilidade Shalom. Para tanto, realizou-se pesquisa de cunho exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando dos procedimentos de pesquisa bibliográfica, para aprofundamento do conhecimento no tema, levantamento de dados com base nos documentos de registro dos funcionários, e observação para identificar as tarefas desempenhadas pelos colaboradores.

Na análise dos dados foram encontradas divergências, entre o nome dos cargos e código CBO do documento de contratação, em relação as atribuições realmente pertencentes aos ocupantes dos cargos. Para melhor compatibilidade, foi sugerido a troca dos nomes e CBO, de acordo com os dados a respeito dos cargos, coletados em entrevista com os colaboradores.

As divergências encontradas, contribuem para reforçar a importância da descrição de cargos, específica para as necessidades de cada organização. Um modelo pronto, encontrado na internet ou comprado por aí, não se encaixará na realidade da organização, no que efetivamente é realizado por seus colaboradores.

O estudo contribui para confrontar a teoria com a realidade da organização. Mostrando que as organizações, mesmo que pequenas ou familiares, devem se preocupar com a forma como seus colaboradores entendem suas funções e responsabilidades, pois isso trará resultados, e eles podem ser bons ou ruins, dependendo de como a organização se posicionará.

Este trabalho foi realizado no período de oito meses, desde a teoria até a prática. A dificuldade encontrada foi relacionada ao tipo da empresa, por ser pequena e de cunho familiar, tem a tendência de ser resistente a mudanças.

Por conta do tempo para realização desta pesquisa, e também da resistência encontrada, realizou-se apenas a descrição dos cargos da Contabilidade Shalom. Nesse sentido, sugere-se para próximos estudos que se faça também a avaliação dos cargos aqui descritos na mesma empresa, para que seja possível a implementação de um plano de cargos e salários. Além disso, a mesma abordagem poderá ser aplicada em outras organizações de mesmo porte, ampliando os achados e possibilitando uma maior avanço nesse campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, U. F. Gestão de Pessoas nas Organizações - Conceitos Básicos e Aplicações. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597003062>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

BARBIERI, U. F. Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522485369>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

BES, P.; OLIVEIRA, L. Y. M. Administração de cargos, salários e benefícios. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595023956>. Acesso em: 05 de junho de 2022.

CARVALHO, A. V. D.; NASCIMENTO, L. P. D.; SERAFIM, O. C. G. Administração de Recursos Humanos. Volume 1: 2ª edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522126255>. Acesso em: 05 de junho de 2022.

CHIAVENATO, I. Fundamentos de Administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597027549>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 5ª edição compacta. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597027525>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações, 11ª edição. São Paulo Editora: Atlas, 2020.

FERREIRA, Patricia I. Organização: RAMAL, Andrea. Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências, 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC/Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 10 de novembro 2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JACOBSEN, A. de L. Introdução à administração. 2ª edição reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

MARQUES, J. C. Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522123599>. Acesso em: 10 de junho 2022.

MARQUES, J. C. Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522122516>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico, 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547201098>. Acesso em: 10 de junho de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração. 3ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2751-7>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Teoria Geral da Administração, 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522495559>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global. 1ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3>. Acesso em: 05 de junho de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 8ª edição. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012460>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

ROESCH, S. A. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522492572>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

7. APÊNDICES

A — Levantamento de dados

Para compor esta pesquisa foi realizado um levantamento de dados com base nos documentos de registro dos funcionários, a fim de identificar o CBO da contratação. Estes documentos atualizados foram solicitados ao departamento de RH da organização. Para servirem de base da descrição de cargos e serem confrontados com o resultado das entrevistas.

B — Roteiro de observação

Foi realizada a observação dos colaboradores da organização, nos exercício das suas funções, buscando saber quais tarefas por eles são desempenhadas. Abaixo há a relação de questionamentos utilizados para nortear a observação do orientando.

1. Qual setor/depto o colaborador trabalha?
2. Qual a função/responsabilidade do colaborador dentro da organização?
3. Quais tarefas o colaborador desempenha?
4. Quais conhecimentos o colaborador precisa possuir para executar as tarefas?