

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA EM
RECURSOS HUMANOS**

- PROPOSTA -

**LUIZ CARLOS DOS SANTOS
ROBERTO CARLOS QUINTELA DE ALCÂNTARA
ROQUE PEREIRA DA SILVA
ROSILA CAVALCANTE DE ALBUQUERQUE
VANILDA GODINHO CORRÊA DA SILVA**

**PROGRAMA DE AUDITORIA OPERATIVA EM
RECURSOS HUMANOS**

- PROPOSTA -

**EDUNEB
SALVADOR
2003**

Inicialmente apresentada a *Universidad del Museo Social Argentino - UMSA/Buenos Aires*, em janeiro de 1997.

Digitação

Mário Márcio M. Simões

Editoração e Capa

Design Djalma Fiuza

Santos, Luiz Carlos dos

Programa de auditoria operativa em recursos humanos/

Luiz Carlos dos Santos, et al...- Salvador: EdUnep, 2003

88p.

1.Auditoria. 2.Recursos humanos. 3.Título.

CDD:657.45

Editora UNEB - Estrada das Barreiras, s/n - Narandiba/Cabula - Salvador -
Bahia. Fone: 387-5040

A Deus, sempre misericordioso, dedicamos este estudo.

Aos nossos familiares, pela compreensão nessa jornada tão distante dos nossos lares.

AGRADECIMENTOS

Ao Professores - Drs. José Safarano e Osvaldo Chaves, pela competente orientação deste estudo.

À Professora Maria Barreto Sampaio, sempre presente na revisão vernacular dos nossos estudos.

Ao Sr. Júlio Correia Neves - Diretor da CAPPÁ Consultoria e Treinamento, pela sua contribuição, cedendo parte do material para reflexão em torno da temática.

Ao acadêmico Mário Márcio Menezes Simões, contribuindo na digitação desta proposta.

À simpática e amiga da turma - Prof^a Cléa, pela paciência e colaboração quanto às constantes consultas.

A Auditoria Operacional não se limita a rever documentos, bens e direitos, mas, basicamente, se a vida da empresa tem um curso proveitoso, procurando conhecer a funcionalidade do sistema e não apenas se ele existe em conformidade com as normas.

Os autores

APRESENTAÇÃO

O Presente trabalho refere-se à Proposta de Programa de Auditoria Operacional em Recursos Humanos, constituindo-se objeto de investigação quando da realização do curso de doutorado em Ciências Empresariais da *Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA*, em 1997.

O estudo compõe-se de nove partes - A primeira evidencia o objetivo do trabalho e sua metodologia. A segunda parte refere-se à Introdução, que de forma panorâmica enfoca a temática. O corpo do trabalho está subdividido em seis partes, com ênfase no programa de auditoria voltado aos recursos humanos. Finalmente, a conclusão sintetiza o estudo e apresenta o juízo de valor da equipe em torno do objeto trabalhado.

Como elementos pós-textuais, são apresentadas as referências bibliográficas, base do referencial teórico, bem com oito anexos visando ilustrar a atuação da auditoria na área de RH.

Espera-se que as ponderações aqui apresentadas possam despertar e fomentar novos estudos na perspectiva do aperfeiçoamento e aprofundamento sobre a questão dos controles internos sob a ótica dos recursos humanos.

SUMÁRIO

A - OBJETIVO

B - METODOLOGIA

INTRODUÇÃO

1. AUDITORIA OPERACIONAL: considerações gerais	19
2. AUDITORIA DE EFICIÊNCIA E ECONOMIA	21
Auditoria de Eficácia	21
3. NORMAS DE AUDITORIA	23
4. ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS PARA SELECIONAR ITENS POTENCIAIS DE AUDITORIA	25
5. PLANEJAMENTO DE AUDITORIA	27
Levantamento Prévio	27
Programas de Auditoria	29
Fases da Execução	29
Gerenciamento do Trabalho de campo	30
Comunicação dos Resultados	32
6. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	34
Conceito, Propósito e Padrões de Auditoria em Recursos Humanos	34
Conceito e Propósito	34
Padrões de Avaliação e Controle em Recursos Humanos	34
Itens da Auditoria de Recursos Humanos	36
Segmento: Análise de Cargos	38
Fatores - Requisitos de Qualificações	38
Grupos Ocupacionais	39
Ambiência	39

Instrumentos Reguladores	41
Atuação da Auditoria Interna	43
Metodologia	44
CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	55

A - OBJETIVO

Produzir e apresentar proposta de Auditoria Operacional em Recursos Humanos, com ênfase em Análise de Cargos.

B - METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, analítico e avaliativo, que se desenvolveu de forma participativa entre os componentes da equipe, abordando alguns aspectos da área de Recursos Humanos, com enfoque em Análise de Cargos, numa perspectiva de auditoragem.

A pesquisa em tela foi direcionada para execução de procedimentos na área acima mencionada, aplicável preferencialmente em Empresa Estatal, do tipo “sociedade economia mista em telecomunicações”.

Em decorrência do curto espaço de tempo e carência bibliográfica sobre o assunto, no local em que se desenvolvem os estudos, o grupo de trabalho, além de ter efetuado adaptação na área em análise, optou pelo arcabouço prático, face à experiência profissional de seus elementos.

Na apresentação do trabalho foram relacionados aspectos relevantes do estudo, em virtude do tempo destinado a cada grupo, sendo ilustrados com transparências.

Espera-se que o produto deste trabalho, venha atender às exigências da disciplina no tocante à avaliação, ressaltando-se que, longe de esgotar o assunto, a proposta da equipe é de levantar debates, com o fito de seu aperfeiçoamento.

INTRODUÇÃO

A Auditoria Operacional, apesar de não ser um campo, novo, passou a ser objeto de interesse, especialmente a partir de 1986.

A implementação dessa atividade no universo empresarial possibilitará a avaliação sistemática e planejada das operações, sistemas, atividades e funções, bem como a utilização dos recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos.

Nessa perspectiva, a atividade da Auditoria Operacional está voltada para melhoria do nível da economia, incremento da eficiência e eficácia das operações e verificar os objetivos e metas estabelecidos estão sendo trabalhados e alcançados.

Urge ressaltar que, embora a Auditoria Operacional tenha as mesmas similaridades de fundamentos da Auditoria Contábil-Financeira, aquela exige do auditor uma mudança de atitude ao examinar, analisar e avaliar os problemas, porque o referido profissional, ao tratar de estratégias, políticas, procedimentos, controles, produtividades, custos, eficiência, eficácia e efetividade, utiliza a linguagem da alta administração.

Finalmente, cabe assinalar que a Auditoria Operacional constitui-se um elo na cadeia da qualidade total. Portanto, recomenda-se aos agentes da implementação um plano de melhorias contínuas.

1 - AUDITORIA OPERACIONAL: considerações gerais

A Auditoria Operacional visa o exame do “desempenho administrativo” em face do patrimônio, podendo ser definida como:

- um conjunto de procedimentos com o objetivo de medir e avaliar os controles internos de uma instituição, garantindo a emissão de parecer que retratará a real situação da mesma.

Ou

- um conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela instituição visando salvaguardar seus ativos, verificando a adequacidade e confiabilidade de seus dados, promovendo a eficiência, eficácia e efetividade, além do respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pelos gestores dessa instituição.

A Auditoria Operacional não se limita a rever documentos, bens e direitos mas, basicamente, se a vida da empresa tem um curso proveitoso, procurando conhecer a “funcionalidade” do sistema e não apenas se ele existe em conformidade com as “normas”.

Seus objetivos dependem da necessidade dos solicitantes, mas em termos gerais conduzirão à realização de um diagnóstico da “situação” e a uma proposta de otimização para o “futuro”. Eles podem ser sintetizados em:

- medir o desenvolvimento de sua atividade em relação aos seus objetivos e rendimento esperado (efetividade);

- melhorar o emprego de recursos, através da redução de custos e aumento da produção (economia e eficiência);
- assegurar o cumprimento das normas e procedimentos vigentes;
- analisar se os procedimentos estão adequados às circunstâncias atuais nas quais as atividades se desenrolam; e
- assegurar a confiabilidade dos dados para promover a aderência às políticas de gestão prescritas.

Para o alcance de seus objetivos a Auditoria Operativa necessita:.

- reciclar o “*check-list*” realizando adaptações ,consoante a evolução das normas e as novas características operacionais dos negócios;
- acompanhar a qualidade de sua atuação, via natureza das fraquezas detectadas;
- rever sua dinâmica de atuação aplicando o questionário de autocontrole do auditor operacional.

A Auditoria Operacional compreende uma série de trabalhos de auditoria com inclinação natural à divisão em duas áreas principais:

- Auditoria de Eficiência e Economia
- Auditoria de Eficácia

2 - AUDITORIA DE EFICIÊNCIA E ECONOMIA

Como o próprio nome indica, esse tipo de auditoria concentra-se na melhoria do uso dos recursos, mediante redução de custos no aumento da produção.

O termo economia e eficiência, muitas vezes são usados indistintamente, pois ambos se referem à obtenção de informações suficientes para determinar preços e comparar os custos.

Com relação à eficiência o conceito muitas vezes está ligado ao de produtividade, em decorrência de que o trabalho pode voltar-se para o aumento da produção.

No que diz respeito à economia, a associação de economia com produtividade é menos freqüente, mas é comum relacioná-la com a oportunidade de redução de custos nas aquisições de bens e serviços

2.1 Auditoria de Eficácia

Exames de eficácia têm, normalmente, características distintas e exigem uma abordagem mais específica do que a da auditoria de economia e eficiência. Requerem conhecimentos profundos das atividades a serem examinadas, de suas metas, objetivos e métodos operacionais.

Essa auditoria destina-se a avaliar especificamente se os objetivos ou resultados que se esperam de uma atividade, estão sendo alcançados e, caso não estejam, como fazer para melhorar o desempenho.

Um dos maiores benefícios trazidos por essa auditoria de eficácia, foi à análise imposta à administração, pois leva a mesma a identificar padrões ou parâmetros de desempenho mais apropriados para mensurar o sucesso das atividades da organização.

3 - NORMAS DE AUDITORIA

A implantação de normas para auditoria operacional é uma tarefa complexa, tendo em vista a diversidade dos programas desenvolvidos na área e as abordagens específicas de cada trabalho.

O exercício profissional de auditoria está regulado pelas **Normas Brasileiras para a Auditoria Interna**, publicado pelo **AUDIBRA**. Essas normas tratam de:

- Independência do Auditor interno;
- Competência Profissional;
- Âmbito do Trabalho;
- Administração da auditoria interna.

Na auditoria operacional, em função da sua própria natureza, os exames são preparados em consonância com as peculiaridades das áreas ou atividades da empresa. A tarefa se torna mais difícil devido à necessidade de elaborar normas que se apliquem ao trabalho feito por pessoal oriundo de áreas como: engenharia, economia, medicina, educação etc, que geralmente auxiliam na execução da auditoria operacional, pois se espera dos auditores operacionais não só objetividade, mas minuciosidade e exatidão nos trabalhos desenvolvidos.

Em geral, as unidades de auditoria desenvolvem práticas e procedimentos internos para assegurar a uniformidade e a qualidade do seu trabalho, fornecem orientações e estabelecem exigências, relativamente específicas, em algumas áreas.

As normas criadas devem estar de acordo com as particularidades da empresa, de forma a assegurar que a auditoria operacional seja feita em um ambiente controlado. É

importante definir a aplicação das normas e sua abrangência, em razão das características do trabalho executado, das políticas e práticas da unidade de auditoria operacional.

A observância das normas profissionais é particularmente importante quando há algumas controvérsias, inclusive, muitas unidades de auditoria descrevem os procedimentos adotados para o cumprimento das normas em manuais internos ou em materiais de treinamento. E a adesão a essas normas leva, sem dúvida, a realização de auditorias objetivas, com resultados e recomendações fundamentadas e passíveis de serem justificadas.

4 - ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS PARA SELECIONAR ITENS POTENCIAIS DE AUDITORIA

Na maioria das empresas, é possível identificar uma infinidade de itens possíveis de aplicação de Auditorias Operacionais, como: gerenciamento dos recursos financeiros, controle orçamentário, planejamento de Capital, utilização de Pessoal, custos de aluguéis, arrendamentos e utilizações de instalações físicas etc.

Esses itens são normalmente identificados, existindo ainda a possibilidade de outros subitens que poderão tornar-se objeto de uma auditoria. No entanto, os obstáculos não identificam áreas potenciais, mas selecionam e decidem quais devem ser submetidas à aplicação das técnicas de auditoria operacional.

Muitas empresas só estão familiarizadas com a auditoria interna contábil-financeira, voltada para a legalidade, legitimidade e adequacidade dos controles internos. Nelas, normalmente não se examinam as áreas operacionais em probidade, não se aplicam os conceitos de eficiência, eficácia e economia. Com isso, quando a organização vê vantagens na aplicação desses exames, deve estabelecer uma forma de se concentrar nas áreas ou assuntos considerados mais relevantes para a avaliação do desempenho operacional.

A necessidade de um processo de seleção das áreas a serem auditadas, antes de iniciar uma auditoria operacional, é importante, pois evita o uso da mesma sem objetividade. É aconselhável que os gerentes e coordenadores de auditoria considerem cuidadosamente duas questões:

- O problema pode ser submetido a auditoria?

- O problema deve ser submetido à auditoria?

As questões suscitadas de se “poder” e “dever” auditar um determinado problema, faz com que a gerência de auditoria, ao tomar as decisões finais na seleção das áreas e pontos potenciais para efetuar auditagens, leve em consideração os seguintes fatores:

- risco relacionado com a função: intensidade do impacto, em termos monetários, sobre a empresa e vulnerabilidade para a administração;
- crescimento da função: indícios da necessidade de avaliar se os custos podem ser controlados;
- grau de desenvolvimento ou preocupação com o público: o grau de interesse público de grupos, mídia, ou, pelo público em geral;
- capacidade de auditar as atividades: conhecimento de métodos de auditoria especializados, disponíveis para se obter um resultado positivo;

5 - PLANEJAMENTO DA AUDITORIA

Uma auditoria de eficiência, eficácia e economicidade bem sucedida, exige uma boa compreensão da empresa auditada, da sua política e objetivos, das suas principais atividades, recursos e riscos. A importância do planejamento se evidencia pelo tempo normalmente despendido, sendo que muitos auditores dedicam, em média 25% ou mais das horas totais destinadas à auditoria, para elaboração do plano. São fases do planejamento:

5.1 Levantamento prévio

No processo de planejamento da Auditoria, o levantamento prévio consiste em definir o escopo do trabalho a ser desenvolvido. É nesse momento que decidimos se ela deve abranger a eficiência e economia ou eficácia. O auditor deverá também focar outros fatores de performance, porém a complexidade do assunto, o método e as capacidades necessárias, como também a disponibilidade de recursos, devem ser considerados no momento de escolher as questões que serão objeto de exames.

Nessa fase do planejamento, a equipe da auditoria coleta informações sobre a atividade em estudo e faz uma revisão da mesma, concentrando sua atenção na legislação e regulamentação aplicáveis. Após coletar e avaliar essas informações também é examinada a extensão e exatidão dos bancos de dados, que serão testados e analisados durante a execução da auditoria. Dessa forma, os auditores desenvolvem uma série de estratégias para realização da auditoria, que será revisada pela coordenação e aprovada pela chefia da auditoria interna.

Esse projeto de planejamento inicial tem como finalidade assegurar os objetivos originais dos exames aprovados posteriormente pelo Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria. Nele são delineados, geralmente, os seguintes aspectos:

- atividades a serem examinadas e sua possível significação em termos de economia de recursos, aumento da eficiência etc;
- metas e objetivos traçados pela empresa para as atividades a serem examinadas;
- delimitação do escopo e objetivos esperados para os exames;
- dados existentes de medição dos desempenhos da administração;
- abordagens e critérios de avaliação que serão usados pela auditoria;
- programas propostos para realização dos trabalhos e seu respectivo cronograma.

5.2 Programas de Auditoria

Os programas de auditoria são a ponte entre os objetivos identificados e a execução real do trabalho. É a conclusão lógica do processo de planejamento.

A determinação do método ou procedimento a ser observado envolve a natureza do objeto da auditoria operacional. Os planos devem estabelecer uma linha de raciocínio capaz de levar à descoberta de fatos e à formulação de recomendações.

Os programas para colher e analisar dados não fornecem ao auditor uma linha de raciocínio sólido, nem orientação. Devem conter etapas que proporcionem ao auditor determinar se realmente está examinando períodos representativos, se os dados são exatos, quais são os possíveis motivos para as diferenças.

Em geral, os programas ou guias devem conter referência ao material básico utilizado, identificação do escopo, objetivos da auditoria, definição das condições especiais e os passos detalhados para sua realização.

Na auditoria operacional exige-se flexibilidade e mente aberta para mudar a orientação. Entretanto, quando existente, não deve se constituir numa justificativa para o planejamento inadequado ou para a sua ausência.

5.3 Fases da Execução

As fases de trabalho de campo compõem-se principalmente da coleta e análise de evidências para descobrir e corroborar os fatos. Em termos gerais, as evidências devem servir para

suportar os julgamentos e conclusões contidas no relatório, de forma suficiente, competente e pertinente.

O processo de auditoria operacional envolve comparações e análise do nível real de desempenho e avaliação do mesmo, em confronto com os padrões adequados compreensíveis. Isso se consegue utilizando os papéis de trabalho.

A utilização dos papéis de trabalho estabelece uma ligação entre o trabalho de campo e o relatório de auditoria e há vários fatores para se dar ênfase aos mesmos.

Um dos fatores importantes é o trabalho de auditoria executado por vários auditores. Nesse caso, papéis de trabalho bem preparados e organizados proporcionam uma estrutura para coletar e compartilhar as informações. Apesar das comunicações verbais dessas informações serem úteis, não são suficientes para permitir uma coordenação efetiva. O auditor, jamais deve dispensar o uso dos papéis de trabalho.

5.4 Gerenciamento do trabalho de campo

A responsabilidade direta pela realização do exame compete à administração da auditoria, inclusive assegurar que tenham efetuado o levantamento preliminar, elaborado os programas e utilizado pessoal suficiente e adequado.

O coordenador de auditoria assume a responsabilidade por grande parte do acompanhamento diário do trabalho de campo, verifica se as normas de auditoria são cumpridas e se os papéis estão sendo preparados corretamente

Um dos aspectos mais importantes do gerenciamento do trabalho em campo é o estabelecimento de um bom

relacionamento com o setor auditado. Obviamente, exige boa comunicação e informação desse setor, de como serão efetuados os trabalhos e o grau de participação esperado.

O trabalho de campo, muitas vezes traz surpresas. Os problemas examinados podem ter causas diferentes das esperadas, exigindo que os métodos de análise previamente planejados, sejam modificados em razão dos imprevistos. Nestes casos, a atuação do coordenador é de suma importância para obtenção de um trabalho bem sucedido.

- **Indicadores de economia e eficiência:** são utilizados na associação das cargas de trabalho com o grau de recursos empregados.
- **Indicadores de eficácia:** avaliam quais atividades atingiram suas metas e são voltados para resultados.
- **Padrões de desempenho:** embora possam ser tirados de várias fontes, existem alguns usuais, de onde o auditor consegue determinar com que eficiência a atividade é cumprida. Ex: metas de administração, desempenho histórico, lei, regulamento ou contrato, estatística e práticas da empresa e empresas similares etc.

O auditor, após identificar os indicadores e padrões de desempenho mais significativos, poderá medir o desempenho real e o comparar aos padrões, objetivando determinar a “Performance” da empresa sob a ótica da economia, eficiência e eficácia. É nesse momento que a auditoria começa a preparar recomendações à administração sobre as medidas a serem tomadas para corrigir a situação, principalmente se o desempenho foi pior que o esperado ou desejado.

5.5 Comunicação dos resultados

Os relatórios de auditoria, muitas vezes, são iniciantes do processo de tomada de decisões sobre eventuais mudanças em uma atividade, com o objetivo de aumentar-lhe a eficiência e eficácia.

Ao redigir um relatório, a equipe de auditoria deve mostrar seu extenso conhecimento sobre o assunto, de uma forma clara e concisa, de modo que os usuários entendam os resultados do trabalho. Embora não exista uma forma única para todas as circunstâncias e situações, cabe ao auditor e coordenador aplicarem as seguintes técnicas:

- Redação de um sumário executivo;
- Finalidade, escopo e metodologia da auditoria;
- Fatos descobertos e recomendações;
- Apêndice.

Naturalmente, a força primordial da auditoria operacional reside na discussão dos fatos descobertos, cuja qualidade é freqüentemente julgada, tanto pela capacidade do auditor em comunicá-los, como por sua essência. É imprescindível que os fatos descobertos e apontados em relatórios, abordem: **condições, critérios, causas e efeitos.**

Esse método de comunicação dos fatos é o que mais funciona. A experiência em seu emprego tem mostrado objetividade e resultados eficazes junto ao setor auditado.

Apesar dos relatórios por escrito serem a forma mais adequada e comum de se concluir uma auditoria operacional, existem ocorrências em que o auditor é solicitado a efetuar uma apresentação verbal dos “achados” de auditoria. Nesses casos,

o auditor deve atentar a alguns aspectos considerados importantes para o êxito da apresentação verbal. Ater-se ao conteúdo do relatório escrito; não ir além do relatório, tanto na essência quanto na forma de se expressar; brevidade, porque a mensagem deve ser transmitida em média de 20 a 30 minutos.

A grande ironia, com relação à auditoria operacional, é que um processo tão racional, estruturado, formal e técnico dê tanta ênfase à apresentação verbal que, obviamente, deve ser informal, flexível e descontraída.

A Auditoria Operacional, seguindo o critério da Auditoria Geral, deve ter seu plano de trabalho que vai depender do “objetivo”, devendo atingir filosofia, políticas, métodos, procedimentos e práticas de controle, tudo em relação à administração.

O plano conterà tantas partes quantas forem as funções a examinar e os campos sobre as quais se deverão emitir opinião. Assim, poderá ter uma parte só para compras, outra exclusivamente para vendas, outra apenas sobre produção, uma outra para RECURSOS HUMANOS que, no caso, será o PLANO DE AUDITORIA deste trabalho.

6 - AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Conceito, Propósito e Padrões de Auditoria em Recursos Humanos

6.1.1 Conceito e Propósito

A Auditoria de Recursos Humanos pode ser definida “como análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”.

Seu propósito principal é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.

A auditoria é um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e a eficácia do programa em desenvolvimento, e se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo.

6.1.2 Padrões de avaliação e controle em Recursos Humanos

O Sistema de Recursos Humanos necessita de padrões capazes de permitir uma contínua avaliação e um sistemático controle de seu funcionamento.

Padrão é um critério ou modelo previamente estabelecido para permitir comparação com os resultados ou objetivos alcançados. É por meio da comparação com o padrão que se pode avaliar os resultados obtidos e verificar quais os

ajustamentos e correções a serem feitos no sistema, afim de que funcione melhor.

Padrões de quantidade: expressos em número ou em quantidade, quais sejam: número de empregados - efetivos, mão-de-obra contratada, terceirizados, percentagem de rotação de empregados, número de admissões e de contratações, desligamentos/ demissões, índice de acidentes e de empregados licenciados.

Padrões de qualidade: relacionados com aspectos não quantificáveis, tais como: métodos de seleção utilizados, resultados de treinamento, funcionamento da avaliação do desempenho.

Padrões de tempo: rapidez na integração de pessoal recém-admitidos, permanência média do empregado no emprego, permanência média do empregado no posto de trabalho (considerando cargos de alto risco, tempo de processamento das requisições, seleção e admissão de pessoal etc).

Padrões de Custo: Custo direto e indireto, dando a rotação do pessoal, custo direto e indireto de acidentes de trabalho; custo direto e indireto de licenças médicas de curta e longa duração; custo dos benefícios sociais; custo de encargos sociais; relação custo-benefício de treinamento etc.

Os padrões permitem a avaliação e controle pela comparação com:

Resultados - quando a comparação entre o padrão e a variável é feita após terminada a operação. A mensuração realiza-se em termos de algo pronto e acabado, no fim da linha, e possibilita mostrar os acertos e falhas de uma operação já terminada.

Desempenho - quando a comparação acompanha a execução, ou seja, quando a comparação acompanha a execução da operação.

A mensuração é concomitante com o processamento da apuração. Embora feito paralelamente ao tempo, portanto atual, a mensuração é feita sobre uma operação em processamento e ainda não terminada.

6.2 - Itens da Auditoria de Recursos Humanos

A Auditoria de Recursos Humanos baseia-se em justificações, acompanhamento, registro e estatísticas, conforme listagem de itens que a compõem, descritos abaixo:

ITENS DA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
Funções Básicas	Registros e Estatísticas
1. Análise e descrição de cargos	<ul style="list-style-type: none">• Especificações dos cargos• Questionário de pessoal e tabelas de registros• Custo de análise de cargos
2. Recrutamento	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação do questionário de pedidos de empregos e “<i>checklist</i>”• Número de candidatos por: fontes, anúncios, indicação de funcionários etc.• Custos de recrutamento por pontos e por meios.
3. Seleção e (Colocação)	<ul style="list-style-type: none">• Bases para seleção: características pessoais, resultados nos testes, “<i>checklist</i>” de entrevistas, educação, treinamento, experiência, referências indicações e estado civil.• Registro de acompanhamento e desenvolvimento de Pessoal.• Registros individuais do pessoal• Custos de entrevistas e de testagens, interpretação e acompanhamento.
4. Treinamento	<ul style="list-style-type: none">• Número de empregados treinados por área, por tipo de treinamento e por cargo• Graus e resultados do treinamento• Tempo de treinamento necessário

	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre treinamento e alavancagem operacional da empresa • Custos (investimentos) de treinamento por área, por tipo de treinamento, por cargo e por empregado.
5 Promoções e Transferência Sistemática	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de promoções e transferências por tipos • Registro tempo de serviço • Registro de vida funcional • Custo de sistematização
6. Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Registro e avaliação geral: dados sobre o nível do moral, atos disciplinares por tipo, distúrbios, registro de aconselhamento, uso dos benefícios, serviços e publicações pelos empregados, sugestões e registro de atendimento. • Custos por diversos tipos de atividades
7. Saúde e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de sanidade: número de visitas ao serviço médico, enfermidades por tipo e por cargo, dias perdidos por enfermidades, absenteísmo por enfermidades e localização de defeitos físicos • Registro de acidentes: frequência, intensidade e tipos de acidentes • Custos
8. Controle de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de pessoal: total de empregados e horas de trabalho. • Registro de turnos • Custos de manutenção e serviços de segurança e compensações.
9. Administração de Salários	<p>Dados sobre pagamentos: níveis de salários, incentivos salariais, prêmios etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor dos cargos • Custo de vida • Custo unitário de trabalho • Custo, de avaliação de cargos administrativos dos planos de incentivos etc.
10. Acordos Coletivos	<ul style="list-style-type: none"> • Listagem dos sindicalizados • Acordos em suspensão sob arbitragem • Suspensão de trabalhos • Cláusulas contratuais • Custos dos acordos coletivos

6.2.1 Segmento: Análise de Cargos

A eficiência de um sistema de Análise de Cargos repousa no desenvolvimento aprimorado da Descrição e Especificação de Cargos contida no Plano de Carreira, Cargos e Salários-PCCS de uma instituição. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para análise dos cargos, da qual resultará a divisão adequada das funções e afixação de salários internamente coerentes.

Como pode ser observado, numa organização existem tantas funções quanto for o número de seus empregados. No entanto, o número de cargos normalmente é menor. Por exemplo: as funções de datilógrafo do Departamento de Pessoal são substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas e especificações exigidas dos ocupantes; assim, duas funções formam um só cargo: datilógrafo

A especificação do cargo é dividida em quatro grandes áreas: **Mental, de Responsabilidades, Física e de Condições de Trabalho**. Cada uma dessas é, ainda, subdividida em fatores, ou seja, em requisitos e qualificações, conforme ANEXO I.

6.2.3.1 - Fatores - Requisitos de Qualificações

Os fatores definidos em cada área de análise, servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos. O ANEXO II apresenta um resumo da especificação do cargo. Os fatores de análise são, geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional. Por exemplo, o fator **condições de trabalho** é muito importante na **especificação do grupo ocupacional**, não sendo importante no grupo ocupacional administrativo. Um fator é incluído para estudo de um grupo ocupacional quando através dele torna-se possível sentir as diferenças entre os

cargos desse grupo. Desse modo, se dentro de um grupo ocupacional, por exemplo, operacional, o fator risco especifica o mesmo grau a todos os cargos, esse fator não deve ser incluído para análise. O ANEXO III mostra os fatores mais comumente utilizados na análise dos cargos por grupos ocupacionais.

6.2.1.2 - Grupos Ocupacionais

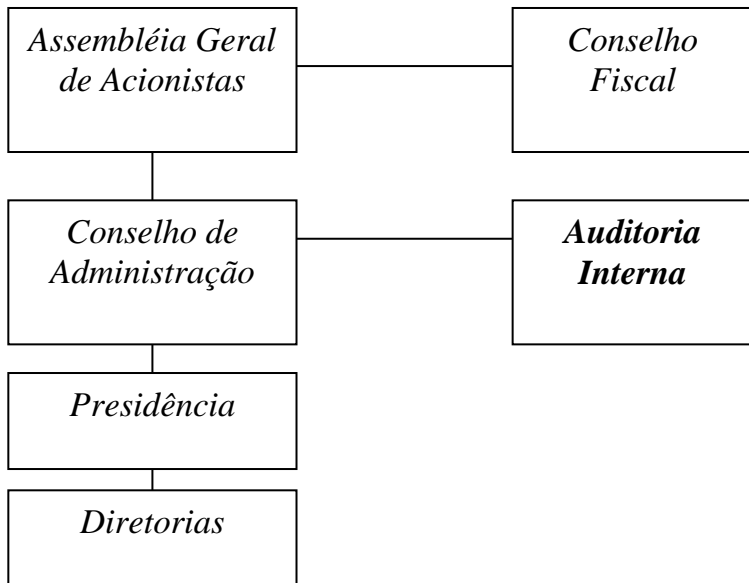
Os grupos ocupacionais, como dissemos, servem para classificar os cargos e administrá-los diferentemente. Não há nenhuma rigidez para essa classificação de cargos e o número de grupos depende do porte da organização e de sua área de atuação. Existem organizações que classificam apenas em um grupo ocupacional os gerentes, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior e administrativo. Na empresa, objeto de nosso trabalho, encontram-se três grupos ocupacionais, que são: Grupo Ocupacional Operacional, Grupo Ocupacional (Técnico de Nível Médio, Administrativo e Profissionais de Nível Superior) e Grupo Ocupacional Gerencial.

4.2.1.3 - Ambiência

A empresa em destaque no trabalho é de Telecomunicações, cujo perfil é o seguinte:

- **Tipo de Empresa** - Companhia fechada de capital autorizado, controlada pela Telecomunicações Brasileiras S/A -TELEBRÁS, vinculada ao Ministério da Comunicação.
- **Localização** - Sede em Fortaleza, Estado do Ceará - Nordeste do Brasil

- **Faturamento/mês bruto** - 50 milhões de reais
- **Força de Trabalho** - 2300 efetivos, 1.000 Terceirizados, 200 Estagiários (Universidade / Escolas Técnicas), 100 Menores pobres, totalizando 3.600 empregados.
- **Posição no "Ranking" dos 500 maiores/melhores do Brasil:** - Dentro do sistema Telebrás, ela figura a segunda em rentabilidade, a sexta em crescimento; a quinta em liquidez e a quarta em excelência
- **Posição da Auditoria Interna na Estrutura Organizacional da Teleceará.**



6.2.1.4 - Instrumentos Reguladores

A Auditoria Interna da Teleceará fundamenta a execução de suas atividades e o cumprimento do seu papel através dos seguintes documentos básicos:

- **Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos** - As **Políticas de Recursos Humanos** procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho desenvolve funções de pessoal. Cada organização desenvolve políticas de Recursos Humanos mais adequadas à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política deve abranger o que a organização pretende através dos seguintes aspectos:

Suprimento - que envolve Pesquisa de Mercado de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção e Integração do empregado ao ambiente.

Aplicação - envolvendo Análise e Descrição de Cargos, Planejamento e alocação de Recursos Humanos, Planos de Carreira, Cargos e Salários -PCCS e Avaliação dos Desempenhos.

Manutenção - representado por Administração de Salários, Planos de Benefícios Sociais, Higiene e Segurança do Trabalho.

Desenvolvimento - envolvendo Treinamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional.

Controle - com Banco de Dados, Sistema de informação e Auditoria de Recursos Humanos.

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas, através dos “desvios de função”.

Assim, **políticas** são guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência.

As Políticas de Recursos Humanos são traçadas pelo Sistema Telebrás para todas as suas empresas operadoras e pelas próprias empresas, dentro das suas particularidades. São complementadas pelas diretrizes emitidas pela Diretoria (colegiado) de cada empresa do Sistema Telebrás

- **Regulamentação de Obtenção de Pessoal** - Padronizada para todas as empresas do Sistema Telebrás. Nela estão contidas todas as normas e procedimentos sobre o assunto.
- **Plano de Carreira, Cargas e Salários** - Instrumento norteador de uma auditoria de análise de cargos, uma vez que agrega todas as informações sobre o cargo, carreira e salários.
- **Pareceres** - Sobre obtenção, admissão, promoção, ascensão funcional, aposentadoria etc., emitidos pelo Tribunal de Contas da União - TCU e Conselho das Empresas Estatais - CCE.

Além desses documentos básicos, temos também os seguintes documentos complementares:

- **Constituição Federal** - no que se refere à forma de provimento e ascensão profissional.

- **Consolidação das Leis do Trabalho - CLT**, nos aspectos carga-horária, periculosidade, insalubridade, dupla-função etc.
- **Instrumentos Formais de Gestão** - resoluções, decisões etc.
- **Legislação dos Conselhos de Classe** - legislação específica que rege o exercício de cada cargo de nível superior, médio, e profissionalizante. Conselho Regional, de Administração - CRA, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia - CREA, Conselho Regional de Enfermagem e Medicina-CREME etc.
- **Instruções Normativas do Instituto Nacional do Sistema Social-INSS** responsável pela Previdência Social no Brasil
- **Leis/Pareceres** sobre doenças ocupacionais, emitidos pelo INSS, Ministério da Saúde, Organizações Mundiais de Saúde.

6.2.1.5 Atuação da Auditoria Interna

A Auditoria Interna elabora o seu plano de trabalho anualmente, promovendo revisões de quatro em quatro meses, para ajuste às realidades da empresa e do ambiente externo. O Plano de Trabalho fundamenta-se no Plano de Ação Estratégica da Empresa e Plano de Compromisso.

A auditoria tem uma atuação JUST IN TIME no tempo exato requerido para que se faça presente. Para destacar, podemos citar:

- quando da realização de Concurso Público para recrutamento e seleção de empregados;

- quando da análise e avaliação de cargos, para prevenir desvios de funções, de quatro em quatro meses;
- quando da revisão do Plano de Carreira, Cargos e Salários, visando a atualização de cargos, criação ou adaptação;
- quando da ocorrência de processos de readaptação, decorrentes de doenças ocupacionais, provenientes do INSS,
- quando da implantação de novas tecnologias,
- quando do enquadramento de pessoal;
- quando de reestruturação organizacional etc.

6.2.1.6 - Metodologia

O plano de trabalho da Auditoria Interna é complementado pela metodologia e ferramentas a serem utilizadas na execução do trabalho sob a sua responsabilidade. Em um mapeamento sintético, poderemos ressaltar:

- Organização e leitura dos documentos reguladores, já citados no item 6.2.1.4;
- Sondagem preliminar junto ao(s) órgão(s) a ser(em) aditado(s), através de visitas informais,
- Solicitação de documentos complementares aos órgãos respectivos;
- Aplicação de questionário para cada cargo, combinado com entrevista junto ao empregado e junto ao gerente do empregado;
- Consolidação dos dados/ informações coletados;
- Confronto dos dados/informações coletados com os Instrumentos Reguladores Básicos e Complementares,
- Emissão de Relatório contendo relato, observações e sugestões.

Metodologia Específica para Análise do Cargo

São utilizados diversos métodos, como veremos a seguir:

- **OBSERVAÇÃO LOCAL:** É utilizado para cargos cujas tarefas envolvem operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do Funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do Grupo Ocupacional Operacional.

QUESTIONÁRIO: Método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes. Os questionários são distribuídos para os empregados e/ou para os chefes preencherem, conforme ANEXOS V e VI.

Antes da distribuição dos questionários os Funcionários são devidamente esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto ao seu verdadeiro uso. É comum os funcionários pensarem, quando não devidamente esclarecidos, que, após o preenchimento dos questionários, seus salários serão aumentados, ou que a organização pretende cortá-los

MÉTODO DA ENTREVISTA: Sem dúvida, esse é o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise de cargos. Com este método, o auditor de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, para eliminar todas as dúvidas que possam surgir sobre as tarefas e especificações. Para que o método funcione bem, é necessário estruturar a entrevista em etapas:

1ª Etapa - Informações gerais

O auditor deve coletar, junto ao gerente da unidade da qual o empregado será entrevistado, informações gerais sobre o trabalho ali executado. Nessa etapa deve ser marcada a entrevista, deve-se esclarecer o entrevistado sobre os motivos da entrevista e a melhor maneira é apresentar a ele os objetivos da análise de cargos.

Pode-se explicar também que para aditar os cargos da organização, é necessário obter dados, e quem mais conhece aquele cargo na organização é o seu ocupante. É importante dizer ao entrevistado que suas respostas serão anotadas para que sejam elaboradas a descrição e a especificação do cargo, as quais serão posteriormente criticadas por ele

2ª Etapa - Análise das tarefas do cargo

Nesta fase, são obtidos os dados referentes às tarefas que compõem o cargo. Uma forma fácil de obter esses dados é solicitar que o ocupante liste suas tarefas. Uma vez obtida a lista das tarefas, será pedido ao entrevistado que diga "como" são realizadas. Caso o objetivo de cada tarefa não esteja claro, será pedido ao entrevistado que explique os objetivos das mesmas.

Portanto, nessa fase da entrevista, devem ser obtidos os dados referentes às tarefas componentes dos cargos, quanto ao "que é feito", "como é feito" , "por que é feito" (quando necessário) etc.

Para facilitar a análise, as tarefas podem ser separadas em “diárias” e “periódicas”.

3ª Etapa - Análise da especificação do cargo

Nessa etapa, o entrevistado fornece ao auditor uma estimativa da especificação do cargo. É sempre bom lembrar ao entrevistado que não se trata do nível de instrução, experiência, etc., dele, mas daquele exigido pelo cargo. As perguntas nunca devem levar a resposta tipo “sim” ou “não”.

4ª Etapa - Encerramento da entrevista

Aqui, o auditor lembra ao entrevistado que com os dados levantados serão elaboradas a descrição e a especificação do seu cargo e que, se necessário, ele retornará para esclarecer eventuais dúvidas.

Após a entrevista, o auditor elabora a descrição e especificação do cargo, apresenta ao funcionário a descrição para críticas, bem como à chefia para confirmação dos dados.

A entrevista deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado, para deixá-lo mais à vontade e permitir que ele mostre exemplos dos trabalhos que realiza.

MÉTODOS COMBINADOS: Com vistas a amenizar as desvantagens de cada método, a auditoria utiliza métodos combinados para o levantamento dos dados. As várias combinações dos métodos podem ser observadas no ANEXO VIII.

Pontos de Controle

Para que a auditoria tenha uma atuação *JUST IN TIME* devem ser observados pontos de controle ou de monitoração. Abaixo indicamos alguns pontos do processo de análise de cargos movimentados pela Auditoria Interta, quais sejam:

- Requisição/Autorização de contratação de mão-de-obra; documento do órgão requisitante com a especificação/perfil do cargo e o respectivo quantitativo por cargo; Autorização da Diretoria (colegiado) da Teleceará e da TELEBRÁS.
- Edital de Concurso Público/Edital de Licitação de Serviço - devem refletir o disposto na autorização Teleceará /TELEBRÁS
- Exames Ocupacionais Periódicos - Nesse relatório são observados as incidências de doenças ocupacionais por cargo;
- Relatórios de Absenteísmo - Através deste documento, é possível detectar os cargos ofensores, ou seja, aqueles que têm a maior quantidade de licenças mês;
- Revisão do Plano de Carreira, Cargos e Salários - Quando são feitos atualização, extinção, criação e readaptações de cargos.

Auditoria de Análise do Cargo: Um caso real

- Cargo objeto da análise pela Auditoria: TELEFONISTA
- Grupo a que pertence: Ocupacional Operacional
- Perfil: Escolaridade - 2º grau completo (noções de inglês e espanhol)

Carga de trabalho: 36 horas semanais, com escalas de quinze em quinze dias

Aposentadoria: 25 anos de serviço (especial)

- Objetivo da Auditoria: Detectar possíveis desvios de função
- Ponto de Controle Sinalizador - Requisições/Autorizações de Suprimento do Cargo.

Através de auditorias sistemáticas, nos órgãos onde essa mão-de-obra está lotada, foi identificado que 40% estava executando tarefas correspondentes a diversos cargos administrativos, com ênfase para Agente Administrativo e Assistente Técnico.

A auditoria verifica que tal decisão era tomada exclusivamente pelo Gerente e/ou Supervisor imediato, sem o respaldo de Departamento de Recursos Humanos.

As justificativas encontradas pela Gerência eram as doenças ocupacionais mais frequentes no cargo-surdez, tenossinovite, depressão, pressão alta etc, e também, a desmotivação, por ser um trabalho que se caracteriza pela rotina. Nessa análise ficaram demonstradas as seguintes alterações: das tarefas do cargo de origem; da carga horária e da sistemática de trabalho.

Ficou evidenciado que a relação Custo-Benefício, para a correção do desvio de função em questão, favorece a empresa, mesmo tendo que arcar com:

- Transformação do Cargo de Telefonista para o Cargo ora ocupado, respeitando os limites legais.
 - Ajuste da Carga Horária de seis horas diárias para oito, ajustando-se conseqüentemente o salário em função das 2 horas trabalhadas a mais
- Negociação com a Telefonista, para abrir mão do seu horário especial.

Para a empresa é muito mais lucrativo uma negociação, mesmo que seu preço seja alto, do que uma questão trabalhista.

Recomendações da Auditoria

Na sua atuação pró-ativa, a Auditoria recomendou as seguintes observações:

- Implantação do programa de Exames Periódicos, de três em três meses, para cargos com alto índice de doenças ocupacionais
- Desenvolvimento de Programas Atitudinais.
- Participação do Departamento Jurídico Médico e Social na elaboração do Edital/PCCS
- Programa de reciclagem e atualizações constantes para novas tarefas-polivalência.
- Programas de preparação dos profissionais de cargos vulneráveis a doenças ocupacionais, para preenchimento de novos cargos.

Retirada do PCCS, de cargos com alto índice de doenças ocupacionais e utilização de mão-de-obra terceirizada.

CONCLUSÃO

A função da Auditoria de Recursos Humanos não é somente **indicar as falhas** e os **problemas**, como também apontar **sugestões** e **soluções**. Neste sentido, seu papel é fundamentalmente educacional. Mais ainda, quando bem aplicada, permite o desenvolvimento da sensibilidade dos Administradores para o diagnóstico de problemas e/ou para a prospecção de ações que coloquem a empresa em igualdade com as demais, num ambiente competitivo.

A rapidez com que estão ocorrendo as transformações, depende de uma permanente revisão de auditoria capaz de fornecer um adequado "feedback" para que os **aspectos positivos** sejam melhorados, e os **aspectos negativos, corrigidos e ajustados**.

Nessa perspectiva, é imperiosa a adoção de programas de Auditoria Operacional nas organizações, tanto no setor público quanto na área privada, porque são inúmeros os benefícios decorrentes de sua implementação, a saber:

a) Em nível amplo - *LATO SENSU*

- Identifica políticas, objetivos e procedimentos organizacionais ainda não definidos;
- Avalia, de forma independente e objetiva, as operações específicas de uma unidade;
- Afere o cumprimento dos objetivos, políticas e procedimentos organizacionais;
- Verifica a eficácia dos sistemas de controle gerencial, a confiabilidade e utilidade dos relatórios gerenciais;
- Identifica as áreas problemáticas e suas causas;
- Detecta áreas que concorram para um possível aumento de lucros ou receitas e/ou diminuição ou limitação de custos;

- Certifica até que ponto os programas ou a organização proporcionam os resultados desejados.

b) No sentido específico - *STRICTO SENSU*

- Detecta e avalia as necessidades de preparação dos recursos humanos para atuar em ambiente competitivo, com foco para a qualidade e a satisfação do cliente;
- Analisa o clima organizacional que determina a relação entre gerentes e subordinados;
- Identifica a aplicação das ações voltadas para o crescimento pessoal e profissional do empregado;
- Conduzem a empresa a repensar os seus programas de qualidade de vida;
- Minimiza custos e litígios trabalhistas.

Essas vantagens, dentre outras, evidenciam que a Auditoria Operacional em Recursos Humanos, quando bem planejada e bem executada poderá traduzir-se em resultados compensadores, **agregando valor** e suplantando facilmente os custos do trabalho, ainda que estes sejam significativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUDIBRA. Instituto dos Auditores Interno do Brasil. **Normas e procedimentos de Auditoria Operacional**. São Paulo. 1993.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo, Ed. *Best Seller*, 1995

CHAVES, Osvaldo. **Apontamentos e cópias de lâminas utilizadas nas aulas do Curso de Doutorado em Ciências Empresariais**, ministrado pela Universidade do Museu Social Argentino. Rio Grande

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo, SP. Ed Atlas, 1983.

DIRETRIZES TELEBRÁS - 0001/89 e 0200/93 que definem o papel e responsabilidades da Auditoria Interna

GALO, André Luiz Riccio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo SP, Ed. Modus, 1994.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria Operacional e de Gestão - Qualidade da Auditoria**. São Paulo, SP, Ed Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Sp, Ed Atlas, 1992.

MATTOS, Ruy de Alencar. **De Recursos a Seres Humanos**. Brasília, DF, Ed Lione, 1992.

PONtes Benedito Rodrigues. **Administração de Cargas e Salários**. 5 Ed. São Paulo, SO, Ed. LTR, 1993.

RESOLUÇÕES 001/95 e 020/96 que definem as Junções e a posição da Auditoria Interna na estrutura organizacional da TELECEARÁ

RESOLUÇÃO 030/94 estabelece os procedimentos de trabalho da Auditoria Interna da TELECEARÁ.

SÁ, Antonio Lopes. **Curso de Auditoria**. 7 Ed. São Paulo, SP, Ed Atlas, 1989.

SAFARANO, José. **Apontamentos e cópias de Lâminas utilizadas nas aulas do curso de Doutorado em Ciências Empresarias**, ministrado pela Universidade do Museu Social Argentino. Rio Grande RS, 1997.

SCHUSTER, José Alberto. **Control Interno**. Buenos Aires, *Argentina Ediciones Macchi*, 1992.

SENAI, D.N. **Panorama da Modernização dos Recursos Humanos na Média e Grande Empresa**. Rio de Janeiro, RJ, 1995.

Reflexões sobre Recursos Humanos: políticos, Rio de Janeiro, RJ, 1994

SILVEIRA, Antonio Clovis Auditoria: Papéis-Relatório de Trabalho Rio de Janeiro, RJ, Ed Brasiliense, 1993

WEIL, Pierre. **Organização e Tecnologias para o Terceiro Milênio - A Nova Cultura organizacional Holística**. 3 Ed Rosa dos Tempos, Rio de Janeiro, Rf, 1993.

ANEXO I

ÁREAS DE ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

ÁREA MENTAL - Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área, são: **instrução ou conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.**

ÁREA DE RESPONSABILIDADES - Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por: **erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, materiais, ferramentas e equipamentos.**

ÁREA FÍSICA - Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas etc. Os requisitos mais comuns, são: **esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física**

ÁREA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO - Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: **ambiente de trabalho e riscos.**

ANEXO II

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

AMBIENTE

- Condições de trabalho
- Riscos

REQUISITOS MENTAIS

- Instrução
- Experiência
- Iniciativa

RESPONSABILIDADES

- Dados Confidenciais
- Contatos
- Patrimônio
- Supervisão
- Por numerários
- Por erros

REQUISITOS FISICOS

- Esforço físico
- Concentração Visual
- Concentração Mental

ANEXO III

FATORES MAIS COMUMENTES UTILIZADOS NA ANÁLISE DE CARGOS POR GRUPOS OCUPACIONAIS

ÁREAS/FATORES		GRUPOS OCUPACIONAIS				
		Operacional	Administrativo	Técnico de Nível Médio	Profissional de Nível Superior	Gerencial
MENTAL	• Conhecimento/Instrução	x	x	x	x	x
	• Especialização		x	x	x	x
	• Experiência	x	x	x	x	x
	• Complexidade das tarefas	x	x	x	x	x
	• Iniciativa	x	x	x	x	x
FÍSICA	• Esforço físico	x				
	• Posições assumidas	x				
	• Habilidade	x				
	• Concentração mental/visual	x	x	x	x	
	• Monotonia	x	x	x		

RESPONSABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Por material ou produto 	x		x	x	
	<ul style="list-style-type: none"> • Por ferramentas e equipamento 					x
	<ul style="list-style-type: none"> • Por erros 	x	x	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • Por valores 		x	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • Por contratos 					
	<ul style="list-style-type: none"> • Pela segurança de outros 		x			x
	<ul style="list-style-type: none"> • Por subordinados 	x		x	x	
	<ul style="list-style-type: none"> • Por decisões 					x
CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Por dados confidenciais 		x	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho 	x				
	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos 	x				

ANEXO IV

GRUPOS OCUPACIONAIS

- **GRUPO OCUPACIONAL GERENCIAL**

Abrange os cargos de gerentes, diretores, supervisores etc.

- **GRUPO OCUPACIONAL DE PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR**

Abrange os cargos de Engenheiro, Economista, Advogado, Administrador, Médico, Contador, Analista de Sistemas.

- **GRUPO OCUPACIONAL DE TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO**

Abrange os cargos de Técnico em Tráfego, em Comutação, em Transmissão, em Rede etc.

- **GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVO**

Abrange os cargos de Atendente de Serviços, Assistente Técnico Administrativo, Agente Administrativo etc.

- **GRUPO OCUPACIONAL OPERACIONAL**

Abrange os cargos de Telefonista, Instalador, Reparador de Linhas e Aparelhos, Examinador de Linhas e Aparelhos, Cabista, Ajuste de Cabista etc.

ANEXO V

MODELOS DE QUESTIONÁRIOS PARA ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS

Instruções para o preenchimento do Questionário de Análise de Cargos Gerenciais:

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções gerenciais em nossa organização, e dele resultará a especificação de cargos.
2. Em caso de dúvida, ao preencher o questionário, consulte nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o a Recursos Humanos até ____/____/____.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução a Recursos Humanos, através de uma entrevista entre o interessado e um de nossos auditores.

Descrição do cargo (descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito” “como é feito” “porque é feito” “quando é feito”, “para quem é feito” - recursos e decisões, e “para que é feito” objetivo da tarefa). Descreva suas tarefas em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

.....

PARTE B - Especificação do Cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo (assinale uma ou mais alternativas).

() Superior completo em

() Pós-Graduação em

() Especialização em.....anos em.....

2. Quais as habilitações necessárias que deve ter o ocupante do cargo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém com o nível de instrução e habilitação apontados, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.)

..... anos no próprio cargo, além de..... anos nos seguintes cargos anteriores da carreira:

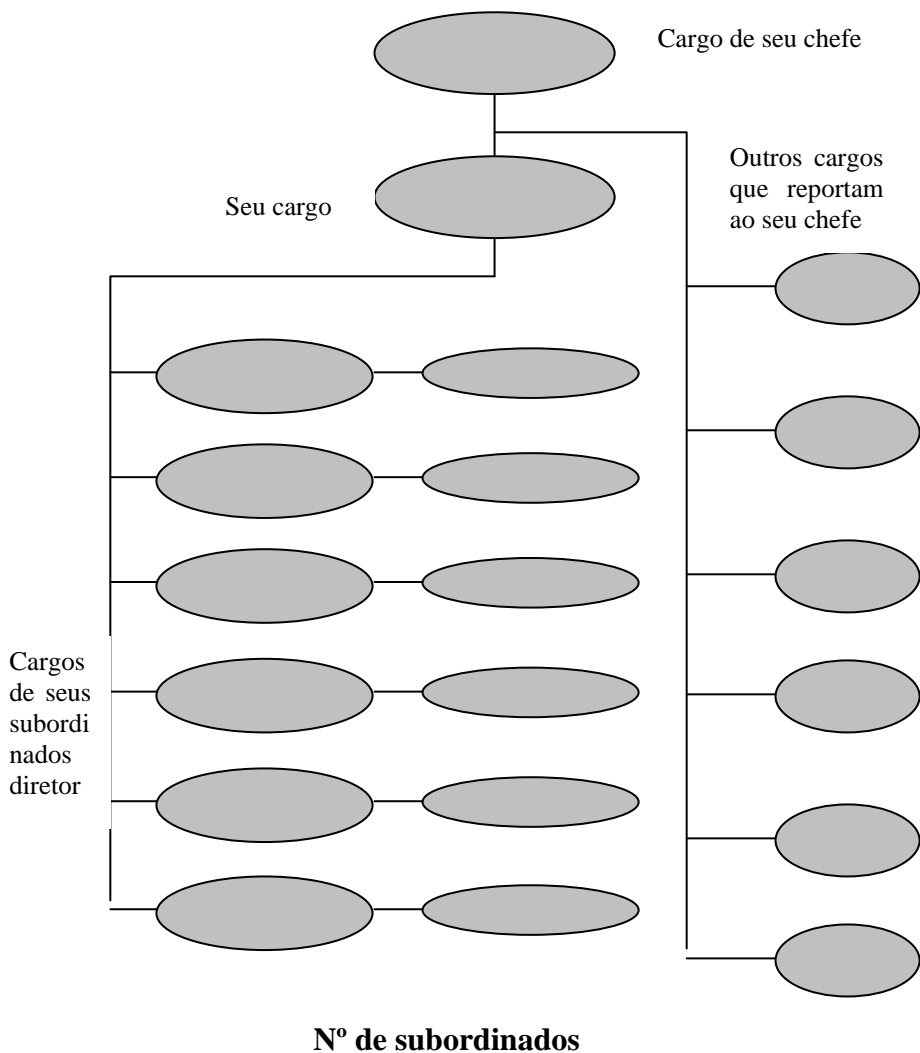
.....anos no cargo:.....

.....anos no cargo:.....

.....anos no cargo:.....

total da experiência exigida.....anos.

4. Posição do cargo no organograma



5. Responsabilidades

Total da folha de pagamento sem encargos (anual) ..R\$.....

Total do seu orçamento (anual)R\$.....

Total de receita operacional (anual)R\$.....

6. Complexidade das tarefas.

Indique sua tarefa mais complexa. Por quê?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Autonomia

Indique as decisões mais importantes que você toma, sem necessidade de levar à apreciação de seu superior.

.....

.....

.....

.....

8. Contatos

Informe as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO VI

MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS PROFISSIONAIS, TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS

Instruções para o preenchimento do questionário de Análise de Cargos Administrativos

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização e dele resultará a descrição e especificação dos cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecimento com seu supervisor ou com o nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda a todas as perguntas. Se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva: não aplicável.
7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o ao seu supervisor imediato.
9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido a Recursos Humanos, até ____/____/____.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Nome do funcionário:.....

Unidade:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do superior hierárquico:.....

PARTE A - Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade). Descreva separadamente cada tarefa e, de cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões), e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

.....

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

.....

.....

.....

.....

.....

PARTE B - Especificação de Cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

1º Grau completo

2º Grau incompleto

2º Grau completo

Superior incompleto

Superior completo

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? Especifique.

.....

.....

.....

.....

.....

2. Experiência.

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (não

especifique a sua experiência). Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO

DO SEU CARGO

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES DA CARREIRA

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

Cargo anteriores.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

.....
.....
.....
.....

4. Iniciativa

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho.
(Em todas as fases, por resultados etc.)

.....
.....
.....
.....
.....

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos)

No desempenho de sua função você 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.

.....
.....
.....
.....

6. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

.....
.....
.....
.....

7. Responsabilidade por contatos. Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

.....

.....

.....

.....

.....

Cite: cargos das Pessoas e/ou entidades assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações

.....

.....

.....

.....

8. Responsabilidade por assuntos confidenciais.
Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

.....

.....

.....

.....

.....

Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Efeito de erros

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

.....

.....

.....

.....

.....

Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

.....

.....

.....

.....

Quais as conseqüências dos erros?

.....
.....
.....
.....

10. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros empregados? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Nº de empregados	Somatório dos salários
.....
.....
.....

Você supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros empregados? Em caso afirmativo, informe:

Cargos dos empregados	Nº de empregados	Somatório dos salários
.....
.....
.....

DATA

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

DATA

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

ANEXO VII

MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS OPERACIONAIS

Instruções para o preenchimento do Questionário de Análise de Cargos Operacionais

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções operacionais em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida, procure esclarecimentos com seu superior ou com o nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda a todas as perguntas. Se alguma delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas suplementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine o questionário e entregue-o ao seu superior imediato
9. Após revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido ao Dono de Recursos Humanos, até _____/_____/_____.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES OPERACIONAIS

Nome do funcionário:.....

Unidade:.....

Nome do seu superior hierárquico:.....

Cargo do superior hierárquico:.....

PARTE A - Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si) “como é feito” (os recursos equipamentos, tabelas etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões), e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

.....

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

.....

.....

.....

.....

.....

PARTE B - Requisitos exigidos pelo cargo

1. Instrução/ Conhecimento

Especifique o nível de instrução mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo. Não mencione o seu nível de instrução, mas sim, aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.

- () 1º Grau até 4º série (Primário)
- () 1º Grau até 8º série (Ginasial) ou curso profissionalizante ...
- () 2º Grau incompleto ou curso técnico de nível médio de
- () 2º Grau completo ou curso técnico de nível médio de

Você utiliza tabelas? Quais?

Você utiliza instrumentos de medição? Quais?

Você efetua cálculos? Assinale aqueles que utiliza:

- () Cálculos simples de adição ou contagens
- () Cálculo de áreas, volumes ou mecânica
- () Cálculos geométricos ou trigonométricos

Você lê ou interpreta desenhos ou diagramas? Assinale:

- () Desenhos ou diagrama simples
- () Desenhos ou diagramas detalhados
- () Desenhos ou diagramas complexos

Outros conhecimentos necessários para o desempenho do cargo.

Especifique:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, para desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.). Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

**EXPERIÊNCIA NO
EXERCÍCIO DO SEU
CARGO**

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

**EXPERIÊNCIA EM
CARGOS ANTERIORES
DA CARREIRA**

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- de 4 a 6 anos
- de 6 a 8 anos
- mais de 8 anos

Cargos anteriores:

.....

.....

.....

.....

.....

3. Complexidade das tarefas

Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por que?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Iniciativa

- Como seu superior controla seu trabalho?
- Em todas as fases
- Na fase inicial e final do trabalho
- Na fase final do trabalho

As instruções que você recebe do seu superior são:

- Pormenorizadas
- Gerais

Quais as decisões que você toma sem consultar seu superior imediato?

.....

.....

.....

.....

5. Riscos/ Segurança

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale:

- Probabilidade mínima de acidente
- Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- Perda de uma vista ou de um dos membros
- Incapacidade total, acidente fatal

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho
- Requer afastamento por poucos dias
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias)
- Requer afastamento por período prolongado

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Condições do ambiente de trabalho

Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- | | |
|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pressão | <input type="checkbox"/> Fumaça |
| <input type="checkbox"/> Calor | <input type="checkbox"/> Frio |
| <input type="checkbox"/> Intempérie (chuva, sol) | <input type="checkbox"/> Odores |
| <input type="checkbox"/> Gases | <input type="checkbox"/> Poeira |
| <input type="checkbox"/> Umidade | <input type="checkbox"/> Graxa |

7. Esforço físico

O trabalho é executado:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Em pé | <input type="checkbox"/> Sentado |
| <input type="checkbox"/> Andando | <input type="checkbox"/> Agachado |

O peso carregado é:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Leve e | <input type="checkbox"/> Ocasional |
| <input type="checkbox"/> Médio e | <input type="checkbox"/> Ocasional |
| <input type="checkbox"/> Pesado e | <input type="checkbox"/> Ocasional |

Esforço visual:

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

- Ocasionalmente
- Frequentemente

Esforço mental:

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental.

- Ocasionalmente
- Frequentemente

8. Responsabilidade por máquinas, equipamentos e ferramentas
Quais são as máquinas, equipamentos e ferramentas sob sua
responsabilidade?

.....

.....

.....

9. Responsabilidade por supervisão
Informe

CARGO DOS SUPERVISIONADOS	Nº DE EMPREGADOS
.....
.....
.....
.....
.....

Você Supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros empregados? Em caso afirmativo, informe

CARGO DOS EMPREGADOS	Nº DE EMPREGADOS
.....
.....
.....
.....
.....

10. Responsabilidade por erros

Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que conseqüências teriam?

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

____/____/_____
DATA

ASSINATURA DO SUPERVISOR IMEDIATO

____/____/_____
DATA

ANEXO VIII

MÉTODOS COMBINADOS PARA A COLETA DE DADOS

COMBINAÇÕES	FORMA DE APLICAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA FORMA DE APLICAÇÃO	VANTAGENS
Questionário + entrevista	Ocupante do cargo	O ocupante responde ao questionário e o auditor faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui o tempo de entrevista • Melhora a qualidade das informações coletadas pelo questionário.
	Gerência	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o auditor faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário	
	Analista de cargos	Com base em um questionário não preenchido, que serve como roteiro, o auditor entrevista o ocupante do cargo e preenche o questionário.	
Questionário + observação local	Chefia e ocupante do cargo	Com base em questionário não preenchido, que serve como roteiro, o analista observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário	<ul style="list-style-type: none"> • Diminui o tempo de observação local • Estrutura melhor o que deve ser observado pelo analista.
	Auditor de cargos	Com base em questionário não preenchido, que serve como roteiro, o analista observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário.	

ANEXO VIII (continuação)

COMBINAÇÕES	FORMA DE APLICAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA FORMA DE APLICAÇÃO	VANTAGENS
Observação local + entrevista	Ocupante do cargo	Inicialmente o auditor observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após realiza, uma rápida entrevista com o próprio ocupante.	• Eliminam as dúvidas surgidas com a observação
	Ocupante do cargo e gerência	Inicialmente o auditor observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após realiza uma rápida entrevista com a gerência	