

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Anderson Poester Bastos de Lima

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS DA VICE-PRESIDÊNCIA DE
ADMINISTRAÇÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL**

**Porto Alegre
2007**

Anderson Poester Bastos de Lima

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS DA VICE-PRESIDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2007

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, ____ de dezembro de 2007.

Professor Orientador: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

Disciplina: Estágio Final ADM 01199

Aluno: Anderson Poester Bastos de Lima

*“Segue tua senda de vitórias,
Colorado das glórias,
Orgulho do Brasil”
Trecho do Hino do Sport Club Internacional
Composição: Nelson Silva*

*“Viver!
E não ter a vergonha de ser feliz.
Cantar e cantar e cantar,
a beleza de ser um eterno aprendiz.”
Gonzaguinha*

À minha esposa Cíntia e aos meus pais, Sonia e Diamantino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às Professoras Vera Storck, Elaine Antunes e em especial a minha orientadora, Profa. Sílvia Generali, pela atenção, dedicação e estímulo, essenciais para realização deste trabalho.

Agradeço ao Sport Club Internacional, nas pessoas do Vice-Presidente de Administração Décio Hartmann, do Diretor de Administração Alexandre Limeira e da Chefe do Departamento Pessoal Maria Sinclair Alves pelo apoio, oportunidade e incentivo concedidos e que foram muito úteis para a concretização deste trabalho no Clube.

Agradeço também aos meus familiares e aos colegas de trabalho pela compreensão nos momentos em que me ausentei para elaboração deste trabalho.

Agradeço a todo o grupo Colorado, em especial ao presidente Fernando Carvalho, que conquistou o maior título do futebol mundial ao derrotar o Barcelona na final do Mundial de Clubes da FIFA em 17 de dezembro de 2006 no Japão e me inspirou a realizar este trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo Geral.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	16
2.3 REMUNERAÇÃO.....	17
2.3.1 Sistemas de Remuneração.....	17
2.4 CARGO.....	18
2.5 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	19
2.6 ANÁLISE DE CARGOS.....	20
2.7 MÉTODOS DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	22
2.7.1 Regras para elaboração de descrição e especificação de cargos.....	24
2.7.2 Fases da Análise de Cargos.....	25
2.7.2.1 Fase de Planejamento.....	25
2.7.2.2 Fase de Preparação.....	26
2.7.2.3 Fase de Execução.....	27

2.8 OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.2 TÉCNICAS DE COLETA.....	30
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	31
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	31
4 ANÁLISE.....	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CARGOS.....	32
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO.....	71
ANEXO B – ORGANOGRAMA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL.....	72
ANEXO C – ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SPOT CLUB INTERNACIONAL.....	73
ANEXO D – CURRICULUM VITAE.....	74
ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR.....	75

RESUMO

Este trabalho de conclusão do Curso de Administração de Empresas tem por finalidade a elaboração da descrição e análise dos cargos da Vice-Presidência de Administração do Sport Club Internacional, indicando as responsabilidades e habilidades necessárias aos ocupantes de tais cargos para o seu regular desempenho. Tem como objetivos específicos transformar a descrição e análise de cargos em instrumento de auxílio na tomada de decisões e na criação de políticas de Recursos Humanos, bem como a criação de um organograma para esta Vice-Presidência. O embasamento teórico está focado na administração de cargos e salários, explicando a importância da descrição e análise de cargos dentro da instituição como embrião de um Departamento de Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O futebol é considerado o esporte mais popular do mundo. É praticado oficialmente em 208 países associados à Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), entidade que organiza o futebol em nível internacional. Estima-se que existam mais de 300 mil clubes de futebol no planeta e 38 milhões de jogadores registrados em suas respectivas federações nacionais.

Em termos econômicos, o futebol ocupa um espaço privilegiado no mundo global dos negócios e na indústria do entretenimento. É uma atividade que movimenta dezenas de bilhões de euros anualmente, no mundo todo, em forma de patrocínios comerciais, cotas de televisionamento das competições, comercialização de produtos licenciados e compra e venda de direitos federativos dos atletas.

Na Europa, os clubes de futebol, em sua maioria, foram transformados em empresas, e são administrados como tal. A administração nestes clubes é totalmente profissional e exercida através de executivos contratados no mercado, com especialidade nas áreas em que irão atuar dentro dos clubes.

No Brasil, a administração dos clubes de futebol ainda é feita de forma amadora. Normalmente, o presidente do clube indica os vice-presidentes e diretores dos diversos departamentos existentes no clube para trabalharem durante o seu mandato. Muitos destes dirigentes obtêm sucesso nas funções investidas, porém outros, desprovidos das habilidades básicas para administrar e para gerir pessoas, acabam ocasionando grandes problemas aos clubes. Além disso, os clubes carecem de ferramentas administrativas adequadas aos seus respectivos departamentos para auxiliarem no bom desempenho de suas atividades e conseqüentemente na administração dos mesmos.

Foi percebendo esta lacuna nos clubes de futebol brasileiros que propus ao Vice-Presidente de Administração do Internacional a realização deste trabalho sobre descrição e análise de cargos na Vice-Presidência de Administração do Clube, a fim de descrever e analisar os cargos existentes nesta Vice-Presidência.

1.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sport Club Internacional é um clube da cidade de Porto Alegre, conhecido popularmente como Inter ou Colorado, que tem por finalidade o desenvolvimento de atividades desportivas, sociais e culturais. Dentre as atividades citadas, a que mais se destaca é a prática de futebol profissional na categoria masculina adulta. Nesta atividade, tem como objetivos principais: a conquista de títulos nas competições que participa em âmbito estadual, nacional e internacional, organizadas por federações as quais é filiado; e, a formação de atletas profissionais oriundos de suas categorias de base, são elas: infantil, atletas com até 14 anos de idade; juvenil, atletas de 15 a 17 anos; e júnior, atletas de 18 a 20 anos.

A fundação do Internacional se deu em 04 de abril de 1909, quando três irmãos, Henrique, José e Luís Poppe Leão, vindos de São Paulo para desenvolver atividade comercial na capital gaúcha, sentindo a necessidade da prática de esportes e por não terem sido aceitos nos clubes existentes na época, reuniram-se com um grupo de estudantes e comerciários locais e resolveram criar um novo clube. Este novo clube nascia com o ideal de ser aberto a todos, sem nenhum tipo de discriminação ou preconceito, ao contrário dos antigos clubes existentes na capital gaúcha, que só aceitavam novos sócios mediante indicação de seus associados ou se fossem pessoas com alguma tradição na sociedade. Condições estas, que não eram atendidas pelos irmãos paulistas, pois estavam há pouco tempo na cidade.

Os anos se passaram e o Inter foi crescendo, conquistou competições municipais, estaduais, nacionais, continentais e recentemente alcançou sua maior glória, a conquista da Copa Mundial de Clubes da FIFA, realizada no Japão em dezembro de 2006, tornando-se assim campeão mundial de clubes de futebol. Hoje, o Internacional é um dos clubes de futebol mais importantes do mundo. Está prestes a completar cem anos de fundação e possui um patrimônio de destaque em comparação aos demais clubes do país. Fazem parte deste patrimônio: o Complexo Beira-Rio, composto de estádio, ginásio e campos de treinamento; o Parque Gigante, parque social com piscinas, quadras de tênis, quadras poliesportivas e salão de festas; o Centro de Eventos; e o antigo Estádio dos Eucaliptos.

Atualmente o Internacional possui cerca de 55 mil sócios que contribuem com o Clube conforme sua modalidade associativa, que pode ser: Sócio Campeão do Mundo pagando R\$ 20,00 por mês e que possibilita a compra de ingresso para os jogos com 50% de desconto, Sócio Contribuinte pagando R\$ 45,00 por mês e com acesso livre a todos os jogos nos lugares não numerados do estádio e Sócio Locatário de Cadeira que paga R\$ 90,00 por mês e tem acesso a todos os jogos no setor de cadeiras numeradas.

Sua estrutura político-administrativa é composta pelo Conselho Deliberativo, Presidência e Vice-Presidências. O Conselho Deliberativo é composto por 344 conselheiros, e entre outras funções elege em primeiro turno os dois candidatos a presidente que serão submetidos a votação direta pelos sócios do clube. O Presidente, cujo mandato é de dois anos, uma vez eleito, escolhe seus Vice-Presidentes para iniciar sua administração. Atualmente existem dez Vice-Presidências: Administração, Comunicação Social, Patrimônio, Marketing, Finanças, Serviços Jurídicos, Futebol, Esportes Amadores, Serviços Especializados e Parque Gigante. O número atual de funcionários do clube é de 301, sendo que na Vice-Presidência de Administração, objeto do meu estudo, são 74 funcionários.

A Vice-Presidência de Administração do Sport Club Internacional é composta pelos seguintes departamentos e áreas: segurança, pessoal, informática, social (Central de Atendimento ao Sócio – CAS), almoxarifado, compras, recepção, estacionamento, limpeza e ouvidoria, além disso é nesta Vice- Presidência onde estão alocados os funcionários da Fundação de Educação e Cultura do Sport Club Internacional (FECI).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Internacional possui um departamento de pessoal que é encarregado da folha de pagamento, benefícios, contratação e demissão dos funcionários. Porém, no clube, não há uma área específica para gestão de recursos humanos, como nas empresas modernas.

O clube carece de ferramentas que auxiliem na administração de recursos humanos e que dê suporte aos gestores para tomada de decisão. Uma das ferramentas primordiais para o desenvolvimento da área de Recursos Humanos é a Descrição e Análise de Cargos. Com ela, teremos subsídios para criação do Departamento de Recursos Humanos, bem como da implantação de suas políticas, tais quais: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e Remuneração dos funcionários.

Face ao exposto, este trabalho visa elaborar a descrição e análise dos cargos da Vice-Presidência de Administração do Internacional, e será um marco para implantação deste modelo nas demais Vice-Presidências do clube, bem como na criação do Departamento de Recursos Humanos e de suas políticas de gerenciamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a descrição dos cargos e identificação das tarefas inerentes a cada um dos mesmos, ocorrerá a melhor classificação das atividades e avaliação das responsabilidades de cada funcionário da Vice-Presidência de Administração. Inicialmente, a identificação dos cargos, será o ponto de partida do estudo e servirá para comparar com as possíveis alterações propostas ao final.

A descrição e análise dos cargos também servirão como subsídio aos gestores nas atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação dos funcionários. Pois, atualmente, não existe avaliação formal, os treinamentos são pontuais e específicos às atividades desempenhadas e o recrutamento e seleção são feitos de maneira empírica.

Além disso, as ações trabalhistas contra o clube, especificamente na Vice-Presidência de Administração, comuns hoje em dia pela ausência da diferenciação das tarefas e atribuições atinente aos cargos, poderão ser atenuadas ou até diminuídas após a implantação deste estudo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo principal realizar a descrição e análise dos cargos da Vice-Presidência de Administração do Internacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) criar um organograma para Vice-Presidência de Administração;
- b) fornecer subsídios aos gestores para criação de políticas de administração de Recursos Humanos na Vice-Presidência de Administração;
- c) servir de piloto para extensão deste trabalho às demais Vice-Presidências do Clube e posteriormente à criação de um Departamento de Recursos Humanos no Sport Club Internacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos segundo Kwasnicka (1995, p. 140) é: “a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização. O homem certo no lugar certo e no momento certo é um conceito clássico de Recursos Humanos”.

Para Chiavenato (1992, p. 22), a administração de Recursos Humanos consiste: “no planejamento, organização, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalhador”.

Segundo Chiavenato (1998) a administração de Recursos Humanos divide-se em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

O subsistema de Provisão de Recursos Humanos é composto pelas funções de recrutamento e seleção de pessoal. Além das atividades pertinentes a estas funções, também estão inseridos neste subsistema os estudos do mercado de trabalho, rotatividade de pessoal e absenteísmo.

O subsistema de Aplicação de Recursos Humanos tem como funções o desenho de cargos, a descrição e análise de cargos e a avaliação de desempenho.

No subsistema de Manutenção de Recursos Humanos destacam-se as funções de compensação (salários), benefícios, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas.

O subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos cuida do treinamento e desenvolvimento de pessoal e do desenvolvimento organizacional, bem como do levantamento das necessidades, planejamento e execução do treinamento.

O subsistema de Monitoração de Recursos Humanos por sua vez concentra as funções de banco de dados e sistemas de informações e auditoria de recursos humanos.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

“A administração de cargos e salários é uma especialização dentro da função de Recursos Humanos que por sua vez, é uma especialização dentro da Administração.” (PASCHOAL, 1998, p. 13)

Ainda segundo o mesmo autor, a Administração de Cargos e Salários tem como objetivo a remuneração do quadro de pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa.

2.3 REMUNERAÇÃO

Entende-se como remuneração o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

2.3.1 Sistemas de Remuneração

Sistema de Remuneração é o conjunto de métodos utilizados pelo empregador para compensar ou retribuir o trabalho de seus colaboradores. A metodologia utilizada para remunerar o trabalho deve levar em conta as especificações necessárias para cada cargo, tais como: habilidades requeridas, nível de responsabilidade, esforço físico ou mental, investimento na formação profissional, dentre outros aspectos (KANTER, 1997). Os sistemas de remuneração mais citados pela literatura são:

- **Funcional:** também conhecido como tradicional, neste sistema é atribuído um salário fixo, de acordo com a posição deste na hierarquia organizacional sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real deste para o sucesso da organização (KANTER, 1997).
- **Por Mérito:** tem como objetivo remunerar o desempenho diferenciado do indivíduo, proporcionando-lhe um pagamento adicional de acordo com sua performance (KANTER, 1997).
- **Por Habilidades e Competências:** recompensa os empregados pelos conhecimentos adquiridos e aptidões pessoais aplicados no trabalho. Os

aumentos de salários são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o indivíduo tem de demonstrar o domínio do conhecimento (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1999).

- Variável: consiste em transformar uma parcela da remuneração fixa/básica em variável, baseada em certos resultados predeterminados pela organização (FLANERY *et al.*, 1997).

2.4 CARGO

Segundo Chiavenato (1998) para entendermos o conceito de cargo precisamos de algumas noções fundamentais sobre tarefa, atribuição e função:

- Cargo é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional e sua posição nesta estrutura é definida pelo seu nível hierárquico, a área ou departamento onde está localizada, seus superiores hierárquicos e seus subordinados. O cargo é o centro do sistema tradicional de remuneração.
- Tarefas são as atividades individualizadas executadas por um ocupante de cargo. Geralmente se refere a cargos simples e repetitivos.
- Atribuição, refere-se a cargos que envolvem atividades mais diferenciadas, como os cargos de mensalistas ou funcionários.
- Função é o conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) exercidos de maneira sistêmica e reiterada por um ocupante de cargo, ou por um indivíduo que, sem ocupar um cargo, desempenhe provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de tarefas ou atribuições constitua uma função, é necessário que haja reiteração em seu desempenho.

Na visão de Paschoal (1998, p. 4), o conceito de cargo é definido como: “a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal”.

Ainda para este autor, o cargo é o centro do sistema tradicional de remuneração, primeiramente define-se o cargo, após, o perfil do ocupante dentro do limite do cargo. É de fundamental importância esse procedimento para atribuição da responsabilidade, autoridade e alcance do cargo. Os requisitos (escolaridade, experiência, conhecimentos especializados, domínio de idiomas etc.) são voltados para o cargo e devem estar equilibrados com as responsabilidades e complexidades deste.

2.5 DESCRIÇÃO DE CARGOS

As descrições de cargo relacionam as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e outro detalhes das ocupações existentes nas organizações. Os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações. O ocupante do cargo deve ter características pessoais compatíveis com as especificações do cargo, enquanto o papel a desempenhar será o conteúdo do cargo registrado na descrição (PASCHOAL, 1998).

Descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização.

A descrição do cargo também fornece elementos que servirão de base para fins de remuneração, seleção e treinamento, o que já representa uma evolução da análise administrativa do cargo e seus impactos no conjunto da gestão empresarial (CHIAVENATO, 1992).

De acordo com Paschoal (1998, p. 32), “a boa descrição é a base para uma correta avaliação do cargo e outros usos”. Assim, ele apresenta algumas recomendações quanto a elaboração da descrição de cargos:

1. Procurar descrever de maneira simples, sem formalismo exagerado e, sobretudo, sem “enfeitar”.
2. Usar terminologia apropriada ao nível do cargo. Palavras pomposas em cargo simples podem levar a uma visão distorcida do cargo.
3. Suprimir toda expressão vaga; ela só ocupa espaço e não contribui para nada.
4. Dizer o necessário e não mais que o necessário. Tudo que puder ser eliminado sem prejudicar a clareza deve ser retirado sem hesitação.
5. A descrição deve dar a impressão de algo completo e concluído. Tudo que é importante para o cargo deve constar.
6. A descrição deve ser específica e circunstanciada para ser entendida por pessoas não familiarizadas com o cargo.
7. Siglas, termos técnicos e termos estrangeiros devem ser evitados a menos que sejam de domínio público.
8. A especificação dos contatos, complexidades, condições de trabalho e outros aspectos considerados na avaliação do cargo não devem repetir enunciados usados no Manual de Avaliação, sob pena de não esclarecer e ainda induzir os avaliadores.
9. Finalmente, o cargo deve ser visto como um fato organizacional, independente das pessoas.

2.6 ANÁLISE DE CARGOS

Após a identificação do conteúdo do cargo, passa-se a analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante.

A análise de cargos significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora a descrição e a análise do cargo sejam intimamente relacionadas a diferença é que enquanto a descrição de cargo focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz) a análise do cargo procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Em outros termos, a análise de cargos é a verificação de quais as exigências, requisitos intelectuais e físicos que essas tarefas ou atribuições impõe ao ocupante para desempenhar adequadamente o cargo. (CHIAVENATO, 1998)

Geralmente, a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo:

1. Requisitos mentais.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades envolvidas.
4. Condições de trabalho.

Cada uma dessas áreas é dividida, geralmente, em vários fatores de especificações.

REQUISITOS MENTAIS

Considera as exigências do cargo no que se refere aos requisitos mentais que o ocupante deve possuir para poder desempenhar adequadamente o cargo. Entre os requisitos mentais estão os seguintes fatores de especificações:

1. Instrução essencial.
2. Experiência anterior essencial.
3. Adaptabilidade ao cargo.
4. Iniciativa necessária.
5. Aptidões necessárias.

REQUISITOS FÍSICOS

Considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físico e mental requeridos e a fadiga provocada. Considera também a compleição física exigida do ocupante para o adequado desempenho do cargo. Entre os requisitos físicos estão os seguintes fatores de especificações:

1. Esforço físico necessário.
2. Concentração visual.
3. Destreza ou habilidade.
4. Compleição física necessária.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS

Considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além do desempenho normal das suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ao ferramental, ou ao equipamento que utiliza, com relação ao patrimônio da empresa, ao dinheiro, aos títulos ou documentos, aos prejuízos ou lucros da empresa, aos contatos internos ou externos e às informações confidenciais.

Considera, portanto, responsabilidade pó:

1. Supervisão de pessoal.
2. Material, ferramental ou equipamento.
3. Dinheiro, títulos ou documentos.
4. Contatos internos ou externos.
5. Informações confidenciais.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

Considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções. Avalia o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao elemento humano, facilitando seu desempenho. Engloba os seguintes fatores de especificações:

1. Ambiente de trabalho.
2. Riscos. (CHIAVENATO, 1998, p. 304)

2.7 MÉTODOS DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Os métodos mais utilizados para descrição e análise de cargos são os seguintes:

- Método da Observação;
- Método do Questionário;
- Método da Entrevista; e
- Método Misto.

O Método da Observação é considerado o método mais eficaz e historicamente o mais antigo, por isso, o método mais utilizado. Consiste basicamente na observação direta e dinâmica do ocupante em pleno desenvolvimento de seu trabalho em seu local de trabalho. Em muitos casos pode ser acompanhada de entrevista e discussão com o ocupante ou com o seu supervisor. A eficácia deste método é melhor constatada em processos que tenham rotinas simples e repetitivas ou que envolvam operações manuais. A principal vantagem é a veracidade dos dados obtidos, uma vez que permite ao observador vivenciar as tarefas e atribuições dos cargos. Por outro lado, tem como desvantagem o fato de ser necessária a complementação com outros métodos, visto que com a simples observação não se consegue extrair todas as informações necessárias e desejadas para o processo de descrição e análise de cargos.

O Método do Questionário consiste no preenchimento de um questionário, no qual constam todas as informações possíveis sobre o cargo, seu conteúdo e suas características. O questionário deve ser composto por perguntas claras e diretas. É recomendável inclusive que se apresente o questionário antecipadamente a um ocupante e seu superior a fim de eliminar detalhes desnecessários e distorções, bem como sentir a pertinência e adequação das perguntas. A vantagem deste método é a rápida obtenção das informações, visto que pode ser preenchido por todos os ocupantes de cargos ao mesmo tempo, bem como o fato de ser o método mais econômico. Possui como principal desvantagem a tendência de possuir respostas superficiais e distorcidas, principalmente se for aplicado a cargos de baixo nível onde os ocupantes têm dificuldade de interpretação e de respondê-lo por escrito.

O Método da Entrevista se baseia na coleta de dados relativos aos cargos que se pretende analisar através de um contato direto e verbal entre o analista e o ocupante do cargo, por intermédio de mecanismos de colaboração e participação. Devido ao contato direto que ocorre, este método possibilita a eliminação de dúvidas e suspeitas, sendo esta a principal vantagem do mesmo. O método de entrevista exige analistas experientes, uma vez que mal conduzida pode levar a reações negativas por parte do pessoal, além de induzir a uma confusão entre opiniões e fatos.

O Método Misto é a utilização combinada dos outros métodos de análise existentes. Decide-se por estas combinações, considerando-se certas particularidades de cada empresa com o tempo, os objetivos da análise e descrição de cargos, a quantidade e qualidade de pessoas disponíveis para esta tarefa, etc. (CHIAVENATO, 1998)

2.7.1 Regras para Elaboração de Descrição e Especificação de Cargos

Conforme Pontes (1998, p. 69), a descrição e especificação de cargos deve ser elaborada de forma organizada e padronizada, com base nos dados levantados pela observação local, questionário e/ou entrevista. Considera ainda que:

A descrição deve ser natural e objetiva, no entanto, é interessante a observação de algumas regras, a fim de padronizar e facilitar o entendimento do conteúdo do cargo.

A descrição deve ser clara

A descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo. Os detalhes devem ser descritos para evitar dúvidas e os que não contribuam para sua compreensão devem ser eliminados. Caso sejam empregados termos pouco conhecidos ou técnicos, estes devem ser definidos.

A descrição é do cargo

A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Portanto, devem ser descritas as tarefas e especificados os requisitos exigidos pelo cargo e não o que o eventual ocupante sabe fazer. Dessa forma, se o ocupante de um cargo sabe um idioma estrangeiro, mas o cargo não exige tal conhecimento, essa informação não deve fazer parte da descrição e especificação do cargo.

A descrição é impessoal

A descrição de cada tarefa deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade. O verbo deve ser usado na terceira pessoa do presente do indicativo ou no infinitivo, a fim de tornar a descrição impessoal.

Usar advérbios apenas na especificação

Não devem ser usados advérbios na descrição das tarefas; estes devem ser utilizados somente nas especificações.

Descrever “O QUE FAZ”, “COMO FAZ” e “POR QUE FAZ”.

Cada tarefa deve responder “O QUE FAZ”. O “COMO FAZ” e o “POR QUE FAZ” devem ser inseridos sempre que necessários para melhor compreensão da atividade.

Exemplo:

O QUE FAZ → Arquivar documentos.

COMO FAZ → Separando por assunto e cronologicamente.

POR QUE FAZ → Para manter o arquivo organizado.

As tarefas devem ser descritas em ordem de importância ou cronológica.

A regra geral é descrevê-las em ordem de importância. No entanto, para melhor compreensão do conteúdo de alguns cargos, geralmente operacionais, é melhor descrevê-las de forma cronológica.

2.7.2 Fases da Análise de Cargos

A análise de cargos geralmente envolve três fases:

- Fase de Planejamento;
- Fase de Preparação; e
- Fase da Execução.

2.7.2.1 Fase de Planejamento

É o primeiro passo num processo de análise de cargos. Nesta fase o processo é cuidadosamente planejado e estruturado.

Esta fase inicia com a determinação dos cargos a serem descritos. É feita a elaboração do organograma de cargos e respectivo posicionamento dos cargos no mesmo, bem como se elabora um cronograma de trabalho onde se define por onde iniciará o trabalho.

Em função das características dos cargos a serem analisados, é necessário optar por um ou mais métodos de análise que serão utilizados.

A seleção dos fatores de especificações a serem utilizados na análise é feita nesta fase. Esta seleção é baseada no critério da generalidade, ou seja, os fatores de especificações devem estar presentes, se possível, em todos os cargos ou em pelo menos 75% (setenta e cinco por cento) dos cargos e critério da variedade, que diz que os fatores de especificações devem variar conforme o cargo.

Após a seleção dos fatores de especificações é feito o dimensionamento dos mesmos, ou seja, a determinação da amplitude de variação dentro do conjunto de cargos que se pretende analisar.

Enfim, ainda na fase de planejamento, é feita a graduação dos fatores de especificações, determinando valores graduados que representam segmentos ou faixas da sua amplitude de variação.

2.7.2.2 Fase de Preparação

Nesta fase serão preparadas as pessoas, esquemas e materiais de trabalho. Isto engloba atividades como: o recrutamento, seleção e treinamento dos analistas de cargos que comporão a equipe de trabalho, a preparação do material, a preparação do ambiente e a coleta de dados prévios para a efetivação do programa de análise de cargos.

A fase de preparação pode, muitas vezes, ser desenvolvida simultaneamente a fase de planejamento.

2.7.2.3 Fase de Execução

Nesta fase é feita a concretização do plano. Nela serão feitas a coleta dos dados sobre os cargos, a triagem dos dados obtidos, a redação provisória da análise do cargo e seqüencialmente a apresentação da mesma ao supervisor imediato, a redação definitiva da análise e a apresentação da redação definitiva da Análise de Cargo para aprovação final. (CHIAVENATO, 1998)

2.8 OBJETIVOS DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

A descrição e a análise de cargos são utilizadas amplamente nas atividades de recursos humanos: recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, organização e planejamento do trabalho e remuneração.

Podemos ainda citar outros objetivos tais como:

- Subsídios para elaboração de anúncios, demarcação do mercado de mão-de-obra, como base ao recrutamento de pessoal.
- Determinação do perfil ideal do ocupante do cargo.
- Fornecimento de material necessário aos conteúdos dos programas de treinamento.
- Determinação da base para a administração de salários.
- Estímulo à motivação do pessoal, facilitando a avaliação de desempenho e a meritocracia.
- Guia para o gestor no trabalho com seus subordinados e para o subordinado no desempenho de suas funções.

- Fornecimento de dados à higiene e segurança do trabalho, no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.

Todos esses elementos demonstram claramente a validade da descrição e avaliação de cargos em uma empresa, sendo um passo inicial para a aplicação de conceitos administrativos mais específicos, otimizando a administração de recursos humanos. (CHIAVENATO, 1998)

3 METODOLOGIA

A descrição e análise de cargos da Vice-Presidência de Administração do Internacional, proposta neste trabalho, foi elaborada a luz da revisão teórica e através da coleta de dados no Clube, que possibilitaram a obtenção dos resultados que serão apresentados a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Foi desenvolvido um estudo de caso de caráter descritivo e quantitativo, através de observação dos funcionários da Vice-Presidência de Administração em seus locais de trabalho e aplicação de questionário na maioria destes funcionários.

Um estudo de caso tem como principal tendência tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, seu principal motivo, sua implementação e seus resultados. Segundo Yin (2001):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A investigação de estudo de caso:

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- Beneficia -se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para

conduzir a coleta e a análise de dados.

No estudo de caso, o pesquisador deve fazer uma série de observações detalhadas e minuciosas sobre o ambiente em que se desenvolve o estudo e tentar evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA

Foi feita através de observações no local de trabalho e aplicação de questionário (**ver ANEXO A**) na maioria dos funcionários. A observação é descrita por Yin (2001) como sendo quando o pesquisador pode assumir uma variedade de funções dentro do estudo de caso e pode, participar dos eventos que estão sendo estudados, assim é possível perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso. Segundo Roesch (1996), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa.

A observação se deu em duas oportunidades, uma na tarde do dia 9 de novembro de 2007 e outra na manhã do dia 19 de novembro de 2007. Em ambas oportunidades foram observados os funcionários desempenhando suas funções nos respectivos locais de trabalho com intuito de acompanhar e identificar as rotinas e tarefas desempenhadas na Vice-Presidência de Administração.

Foi realizada a aplicação de um questionário, respondido por aproximadamente 68% (sessenta e oito por cento) dos 74 funcionários da Vice-Presidência de Administração no dia 19 de novembro de 2007. Os funcionários que não responderam o questionário estavam em férias, licença, ausentes temporariamente ou trabalham no turno da noite.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise dos dados coletados se deu através da observação dos funcionários no local de trabalho e da análise do conteúdo dos questionários respondidos pelos mesmos, que possibilitaram o levantamento das tarefas, requisitos e responsabilidades inerentes a cada cargo e que serviram de base para realização da descrição e análise de cada cargo.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi limitada aos funcionários dos turnos da manhã e tarde, haja visto que não foi aplicado o questionário e também não houve observação dos funcionários no turno da noite, pois todos os cargos da noite se repetem nos demais turnos.

Outra limitação foi o fato de que alguns cargos possuem apenas um ocupante sendo que os mesmos não estavam presentes no período da aplicação do questionário e nas observações. Fazem parte desta situação os seguintes cargos:

- Encarregado de Serviços Gerais,
- Analista de Sistemas,
- Operador de Máquinas, e
- Técnico de Informática.

Não fizeram parte desta pesquisa os funcionários da Ouvidoria e da Fundação de Educação e Cultura do Internacional (FECI), que apesar de estarem alocados na Vice-Presidência de Administração, pertencem a órgãos autônomos e com gestão própria, não estando assim subordinados ao Vice-Presidente de Administração.

4 ANÁLISE

Após a aplicação prática dos procedimentos metodológicos descritos, foi possível identificar a maioria dos cargos que compõe a Vice-Presidência de Administração, o departamento ou área que cada cargo está alocado e as atividades desenvolvidas em cada cargo.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CARGOS

Ao todo foram identificados 16 cargos, que estão alocados em seus respectivos setores a saber.

Departamento de Pessoal:

- Chefe de Recursos Humanos,
- Auxiliar de Recursos Humanos, e
- Assistente de Pessoal.

Departamento de Segurança:

- Chefe do Departamento de Segurança,
- Chefe de Equipe de Segurança,
- Encarregado de Monitoramento
- Segurança, e
- Porteiro.

Departamento Social (Central de Atendimento ao Sócio):

- Coordenador Administrativo,
- Auxiliar Administrativo, e

- Auxiliar de Secretaria,

Departamento de Almoxarifado e Compras:

- Chefe do Almoxarifado
- Auxiliar de Almoxarifado, e
- Encarregado de Compras.

Recepção:

- Telefonista, e
- Recepcionista.

A identificação destes cargos, através do questionário aplicado possibilitou ainda a elaboração do organograma da Vice-Presidência de Administração (**ANEXO C**), que é um dos objetivos deste trabalho.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CARGOS

Com base no sistema funcional, ou seja, tradicional de remuneração, os cargos serão descritos de forma sumária e detalhada, sendo também apresentada a análise de cada um deles a seguir.

CARGO: COORDENADOR ADMINISTRATIVO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Coordena o grupo de funcionários da Central de Atendimento ao Sócio (CAS).

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Desenvolver rotinas e processos que facilitem o atendimento ao sócio
- Controlar as receitas e despesas do CAS
- Analisar os relatórios administrativos do setor

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

Superior Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos em gerenciamento de equipes, atendimento a clientes e informática.

EXPERIÊNCIA:

2 anos.

COMPLEXIDADE

Tarefa complexa, requer talento e persuasão para lidar com clientes e pessoal interno.

RESPONSABILIDADES

O cargo exige sigilo com relação ao cadastro de sócios do Clube, bem como os dados cadastrais dos mesmos.

HABILIDADES:

Boa memória, capacidade de raciocínio, senso de organização, capacidade de resolver problemas, boa relação interpessoal e liderança.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala individual bem iluminada e arejada.

EQUIPAMENTOS:

Computador de mesa.

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Suporte administrativo através do desempenho das rotinas operacionais de inclusão, manutenção e cancelamento dos sócios.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Emitir relatórios referentes a sócios e relatórios bancários
- Controlar, cadastrar e cancelar o pagamento de mensalidades sociais através de débito em conta corrente
- Receber o pagamento das mensalidades sociais
- Enviar boletos bancários aos sócios
- Atualizar o cadastro dos sócios
- Cadastrar e cancelar os sócios
- Vender ingressos para os jogos
- Controlar o estoque de brindes
- Monitorar os cartões de acesso ao estádio nos dias de jogos

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos de atendimento a clientes e informática.

EXPERIÊNCIA:

3 a 6 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

O cargo exige sigilo referente às informações pessoais dos sócios do Clube, com os dados cadastrais dos mesmos e responsabilidade com a manipulação de valores dos pagamentos das mensalidades e venda de ingressos.

HABILIDADES:

Rapidez numérica, raciocínio, habilidade em lidar com pessoas, organização e resistência à pressão.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva bem iluminada e arejada.

EQUIPAMENTOS:

Computador de mesa, telefone, calculadora, impressora e fax.

CARGO: AUXILIAR DE SECRETARIA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Atendimento ao público e desempenho das rotinas operacionais de inclusão, manutenção e cancelamento dos sócios.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Atender ao público no local, por telefone ou por e-mail
- Receber o pagamento das mensalidades sociais
- Confeccionar e entregar as carteiras de sócio novas ou segundas vias
- Atualizar o cadastro dos sócios
- Cadastrar e cancelar os sócios
- Vender ingressos para os jogos
- Enviar boletos bancários aos sócios
- Cobrar os sócios inadimplentes
- Controlar o cadastro de Torcidas Organizadas
- Enviar a revista mensal do Clube aos sócios

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos de atendimento a clientes e informática.

EXPERIÊNCIA:

6 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

O cargo exige sigilo referente às informações pessoais dos sócios do Clube, com os dados cadastrais dos mesmos e responsabilidade com a manipulação de valores dos pagamentos das mensalidades e venda de ingressos.

HABILIDADES:

Rapidez numérica, raciocínio, habilidade em lidar com pessoas, organização e resistência à pressão.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva bem iluminada e arejada.

EQUIPAMENTOS:

Computador de mesa, telefone, calculadora, impressora e fax.

CARGO: RECEPCIONISTA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Atendimento, recepção e orientação ao público em geral.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Atender ao público em geral
- Atender ao telefone
- Entregar as correspondências do Clube a seus destinatários
- Elaborar e enviar correspondências quando solicitado

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos de atendimento ao público e das atividades de telefonista e recepcionista, além de informática básica.

EXPERIÊNCIA:

3 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

O recebimento de certas correspondências exige confidencialidade.

HABILIDADES:

Fluência verbal, educação e organização.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva bem iluminada e arejada.

EQUIPAMENTOS:

Telefone e fax.

CARGO: TELEFONISTA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Atendimento ao telefone, transferência de ligações externas e internas e efetua ligações quando solicitado.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Atender ao telefone
- Transferir ligações externas e internas
- Providenciar ligações locais, interurbanas e internacionais quando solicitado
- Prestar informações ao público em geral

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos de atendimento ao público e das atividades de telefonista e recepcionista, além de informática básica

EXPERIÊNCIA:

3 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Não tem acesso a informações confidenciais nem manipula valores. Porém, deve manter sigilo sobre as ligações que são feitas e recebidas.

HABILIDADES:

Fluência verbal em português, inglês desejável, educação e organização.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva bem iluminada e arejada.

EQUIPAMENTOS:

Telefone e fax.

CARGO: ENCARREGADO DE COMPRAS**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Efetua as compras necessárias ao dia-a-dia, conforme solicitação dos setores e aprovação das pessoas responsáveis.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Receber e organizar as solicitações de compra
- Encaminhar as solicitações de compra para aprovação das pessoas responsáveis
- Comprar os materiais solicitados
- Prestar conta das compras realizadas diariamente

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Não exige conhecimentos muito específicos, apenas em informática básica.

EXPERIÊNCIA:

3 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Não tem acesso a informações confidenciais. Tem responsabilidade sobre a manipulação dos valores necessários para realização das compras.

HABILIDADES:

Rapidez numérica e organização. Essa função exige certo esforço físico para o transporte dos materiais comprados.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva bem iluminada e arejada. Desloca-se para compra dos materiais solicitados

EQUIPAMENTOS:

Computador de mesa e máquina de escrever.

CARGO: CHEFE DE ALMOXARIFADO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Coordena o almoxarifado, organiza e confere as atividades desenvolvidas e controla o estoque de materiais.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Organizar e controlar o estoque de materiais
- Receber e conferir as solicitações de material
- Separar o material solicitado
- Fazer pedidos de compra de material
- Dar entrada e conferir as notas fiscais e dar baixa nas solicitações de material
- Elaborar a escala de serviço para os dias de jogos e/ou eventos

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Desejável conhecimento sobre administração de estoques e informática.

EXPERIÊNCIA:

6 meses a 1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras, porém requer atenção e organização com os itens estocados.

RESPONSABILIDADES

Tem responsabilidade sobre a custódia de materiais, solicitações de compra de materiais e pela conferência das notas fiscais.

HABILIDADES:

Senso de organização, a função exige esforço físico para a estocagem de materiais.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala individual.

EQUIPAMENTOS:

Computador de Mesa, luvas e máscaras.

CARGO: AUXILIAR DE ALMOXARIFADO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Suporte ao setor de almoxarifado através do desempenho das rotinas operacionais de estoque.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Receber e conferir os materiais
- Estocar os materiais recebidos
- Baixar as solicitações de materiais no estoque
- Conferir o estoque periodicamente
- Lançar as notas fiscais no sistema e arquivá-las

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

1º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos básicos sobre estoques e informática.

EXPERIÊNCIA:

3 a 6 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras, porém requer atenção e organização com os itens estocados.

RESPONSABILIDADES

Responsabilidade com o manuseio, conservação e estocagem correta dos materiais.

HABILIDADES:

Senso de organização, a função exige esforço físico para a estocagem de materiais.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala individual.

EQUIPAMENTOS:

Computador de Mesa, luvas e máscaras.

CARGO: CHEFE DE RECURSOS HUMANOS**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Coordena os funcionários do Departamento Pessoal, as rotinas de pessoal e elabora a folha de pagamento do Clube.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Coordenar as rotinas de pessoal, tratando de férias, FGTS e INSS
- Elaborar a folha de pagamento do Clube
- Participar de audiências como preposto do Clube
- Representar o Clube junto aos sindicatos

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

Superior Completo.

CONHECIMENTOS

Informática, relações humanas, legislação trabalhista (CLT), legislação de FGTS e INSS e folha de pagamento.

EXPERIÊNCIA:

2 anos.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras em sua maioria.

RESPONSABILIDADES

Tem acesso a informações confidenciais sobre o salário de todos os funcionários do Clube.

HABILIDADES:

Capacidade de raciocínio, habilidade em lidar com pessoas, organização e liderança.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva.

EQUIPAMENTOS:

Computador de Mesa, calculadora, telefone, máquina de escrever, impressora, fax e pastas-arquivo.

CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Auxilia nas rotinas do Departamento Pessoal.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Realizar a parte burocrática necessária na admissão e demissão de funcionários
- Encaminhar os funcionários para realização dos exames médicos admissionais e demissionais
- Controlar a realização dos exames médicos periódicos dos funcionários, conforme exigência da legislação vigente
- Calcular e conferir os valores para pagamento de salários, rescisões, férias e décimo terceiro salário
- Datilografar os cheques para realização dos pagamentos aos funcionários
- Pagar as tarefas aos funcionários escalados para trabalhar nos jogos e eventos realizados fora do expediente de trabalho

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Informática, relações humanas, legislação trabalhista (CLT).

EXPERIÊNCIA:

1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras em sua maioria.

RESPONSABILIDADES

Tem acesso a informações confidenciais, deve manter-se atualizado com a legislação vigente e eventualmente manipula valores para os pagamentos que efetua.

HABILIDADES:

Rapidez numérica, capacidade de raciocínio, habilidade em lidar com pessoas e organização.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva.

EQUIPAMENTOS:

Computador de Mesa, calculadora, telefone, máquina de escrever, impressora, fax e pastas-arquivo.

CARGO: ASSISTENTE DE PESSOAL**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Auxilia nas rotinas do Departamento Pessoal.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Arquivar os documentos dos funcionários em suas respectivas pastas
- Preencher as carteiras de trabalho e posteriormente providenciar a assinatura das mesmas
- Auxiliar na elaboração da folha de pagamento
- Controlar o ponto dos funcionários, atrasos, faltas e apresentação de atestados
- Providenciar e controlar a utilização de equipamentos e/ou roupas de segurança exigidas para prevenção de acidentes
- Emitir relatórios gerenciais referentes ao quadro de funcionários
- Conferir e entregar os vale-transportes aos funcionários

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Informática e legislação trabalhista (CLT).

EXPERIÊNCIA:

6 meses a 1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras em sua maioria.

RESPONSABILIDADES

Tem acesso a informações confidenciais, deve manter-se atualizado com a legislação vigente e estar atento ao preenchimento de documentos, evitando erros e conseqüentemente prejuízos ao Clube.

HABILIDADES:

Rapidez numérica, capacidade de raciocínio, atenção redobrada e organização.

LOCAL DE TRABALHO:

Ambiente de escritório, em sala coletiva.

EQUIPAMENTOS:

Computador de Mesa, calculadora, telefone, impressora, fax e pastas-arquivo.

CARGO: CHEFE DE DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Coordena os chefes de segurança do Clube e estabelece estratégias de segurança em conjunto com a Diretoria.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Coordenar os chefes de segurança
- Estabelecer estratégias de segurança em conjunto com os Diretores do Clube
- Atender e verificar as condições de segurança patrimonial
- Elaborar escalas de segurança para eventos e jogos

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos sobre segurança pessoal e patrimonial.

EXPERIÊNCIA:

2 anos.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Zelar pela segurança das pessoas que circulam no Clube e pelo seu patrimônio.

HABILIDADES:

Liderança, agilidade, visão aguçada e atenção redobrada.

LOCAL DE TRABALHO:

Boa parte do tempo na sala da segurança e o restante no pátio do Clube.

EQUIPAMENTOS:

Rádio de comunicação e telefone.

CARGO: CHEFE DE EQUIPE DE SEGURANÇA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Chefia uma equipe de seguranças do Clube.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Chefiar a equipe de seguranças
- Escalar os seguranças nos seus postos
- Proteger o patrimônio e as pessoas que circulam pelo Clube
- Abordar elementos suspeitos ou que estejam perturbando a ordem ou danificando o patrimônio de terceiros
- Orientar o público em geral sobre horário dos eventos, portões de entrada e localização no Complexo

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos sobre segurança pessoal e patrimonial.

EXPERIÊNCIA:

1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Zelar pela segurança das pessoas que circulam no Clube e pelo seu patrimônio.

HABILIDADES:

Liderança, agilidade, visão aguçada e atenção redobrada.

LOCAL DE TRABALHO:

Boa parte do tempo na sala da segurança e o restante no pátio do Clube.

EQUIPAMENTOS:

Rádio de comunicação e telefone.

CARGO: SEGURANÇA**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Protege o patrimônio e as pessoas que circulam pela sede do Clube. Age na prevenção de possíveis ocorrências

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Proteger o patrimônio e as pessoas que circulam no Clube
- Agir na prevenção de possíveis ocorrências
- Abordar elementos suspeitos ou que estejam perturbando a ordem ou danificando o patrimônio de terceiros
- Orientar o público em geral sobre horário dos eventos, portões de entrada e localização no Complexo

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

1º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos sobre segurança pessoal e patrimonial.

EXPERIÊNCIA:

1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Zelar pela segurança das pessoas que circulam no Clube e pelo seu patrimônio.

HABILIDADES:

Agilidade, visão aguçada e atenção redobrada.

LOCAL DE TRABALHO:

No pátio do Clube.

EQUIPAMENTOS:

Rádio de comunicação.

CARGO: ENCARREGADO DE MONITORAMENTO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Trabalha na observação e gravação de imagens pelo sistema interno de vídeo do Departamento de Segurança

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Operar as câmeras de monitoramento
- Observar e anotar a entrada e saída de pessoas em áreas de acesso restrito
- Gravar imagens de situações suspeitas para posterior análise
- Estar sempre em comunicação com os seguranças externos
- Elaborar relatório de ocorrências diárias
- Elaborar relatórios de gravações de situações suspeitas

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

2º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos sobre utilização de câmeras de monitoramento e informática.

EXPERIÊNCIA:

1 ano.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras, porém que necessitam de grande esforço mental para observação de várias situações ao mesmo tempo nos monitores.

RESPONSABILIDADES

Zelar pela segurança das pessoas que circulam no Clube e pelo seu patrimônio, antecipando possíveis ocorrências através da monitoração do Complexo.

HABILIDADES:

Visão aguçada e atenção redobrada.

LOCAL DE TRABALHO:

Na Sala de Monitoramento.

EQUIPAMENTOS:

Rádio de comunicação, câmeras de vídeo, telefone e equipamentos de informática

CARGO: PORTEIRO**DESCRIÇÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Faz a identificação das pessoas que acessam ao Clube.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Identificar e controlar as pessoas que acessam ao Clube
- Receber e encaminhar as correspondências para a recepcionista
- Custodiar e controlar todas as chaves de acesso ao Clube e aos diversos setores existentes
- Registrar a entrada de veículos no estacionamento
- Cobrar ou isentar a tarifa de estacionamento do público conforme cada situação
- Orientar o público em geral sobre horário dos eventos, portões de entrada e localização no Complexo

ANÁLISE DO CARGO**INSTRUÇÃO:**

1º Grau Completo.

CONHECIMENTOS

Conhecimentos básicos de informática.

EXPERIÊNCIA:

3 meses.

COMPLEXIDADE

Tarefas rotineiras.

RESPONSABILIDADES

Identificar corretamente as pessoas. Manipula valores de pagamento de estacionamento

HABILIDADES:

Boa memória e atenção.

LOCAL DE TRABALHO:

Na portaria do Clube ou nas cabines de estacionamento.

EQUIPAMENTOS:

Rádio de comunicação, telefone e equipamentos de informática

Após as descrições e análises dos cargos da Vice-Presidência de Administração foram definidos os grupos operacionais nos quais cada cargo se enquadra, são eles:

Grupo de Gerentes/Líderes	Grupo de Técnicos	Grupo de Operacionais
Chefe de Recursos Humanos	Auxiliar de Recursos Humanos	Segurança
Chefe do Departamento de Segurança	Assistente de Pessoal	Porteiro
Chefe de Equipe de Segurança	Encarregado de Monitoramento	Telefonista
Chefe do Almoxarifado	Auxiliar Administrativo	Recepcionista
Coordenador Administrativo	Auxiliar de Secretaria	
	Auxiliar de Almoxarifado	
	Encarregado de Compras	

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de descrever e analisar os cargos da Vice-Presidência de Administração do Sport Club Internacional que possui 74 funcionários, sendo que foi possível identificar 16 diferentes cargos. Para o atingimento deste objetivo foi necessário inicialmente identificar as atividades de cada cargo através de observação no local de trabalho e aplicação de questionário na maioria dos funcionários desta Vice-Presidência.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários: a criação de um organograma para Vice-Presidência de Administração que foi atendido conforme consulta ao **Anexo C** deste trabalho; fornecimento de subsídios para tomada de decisão dos gestores, bem como criação de políticas de Recursos Humanos para a Vice-Presidência de Administração e num segundo momento a extensão deste trabalho para as demais Vice-Presidências do Clube, possibilitando assim a criação de um Departamento de Recursos Humanos que trará benefícios ao Clube e aos seus funcionários, aproximando da realidade das grandes empresas brasileiras e tornando a gestão Sport Club Internacional cada vez mais profissionalizada e adequada as novas exigências do futebol profissional.

A implementação dos conceitos apresentados neste trabalho, poderá gerar diversas melhorias no gerenciamento da Vice-Presidência de Administração facilitando a identificação de retrabalho, sobreposição de tarefas por diferentes colaboradores, ociosidade e em especial a catalogação das tarefas com identificação de seus responsáveis, após a descrição e análise de cada cargo.

A identificação das características e do perfil exigido para cada cargo facilitará o processo de recrutamento e seleção de pessoal, a avaliação do desempenho dos funcionários e a necessidade de desenvolver planos de

treinamento e desenvolvimento profissional a cada ocupante dos cargos estudados.

Após o término deste trabalho foi constatado que alguns cargos são muito semelhantes nas funções atribuídas, como por exemplo, o cargo de Auxiliar de Secretaria e Auxiliar Administrativo, ambos da Central de Atendimento ao Sócio. Fica a sugestão para revisão e unificação dos cargos citados, bem como a recomendação de atualização no Sistema de Folha de Pagamento da nomenclatura dos cargos de Coordenador Administrativo e Encarregado de Monitoramento onde consta respectivamente Operador de Microinformática e Segurança.

Para o autor, a realização deste estudo viabilizou o exercício dos diversos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, além de uma extrema satisfação em poder realizar o mesmo no Clube do qual sou integrante do Conselho Deliberativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARRAVETTA, Elio. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: Perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo**. Porto Alegre: AGE, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FEDERATION INTERNATIONAL OF FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). **Big Count - Estadísticas**. Disponível em: <<http://es.fifa.com/aboutfifa/documentlibrary/facts/statistics.html>>. Acesso em: 20 out. 2007.

FLANNERY, T. P. *et al.* **Pessoas Desempenho e Salários: as mudanças nas formas de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FORBES BRASIL. São Paulo: JB S.A., n. 118, 9 de setembro de 2005.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTOS, Ana Maria; SOARES Mônica Fonseca; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Porto Alegre: Escola de Administração (UFRGS), 2007, 55p.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PLACAR. São Paulo: Abril, n. 1308, julho de 2007.

PLACAR. São Paulo: Abril, n. 1309, agosto de 2007.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 7.ed. São Paulo: LTr, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Estatuto e Regimento Interno do Conselho Deliberativo do Sport Club Internacional**. Porto Alegre, 2000. 51 p.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 18 set. 2007.

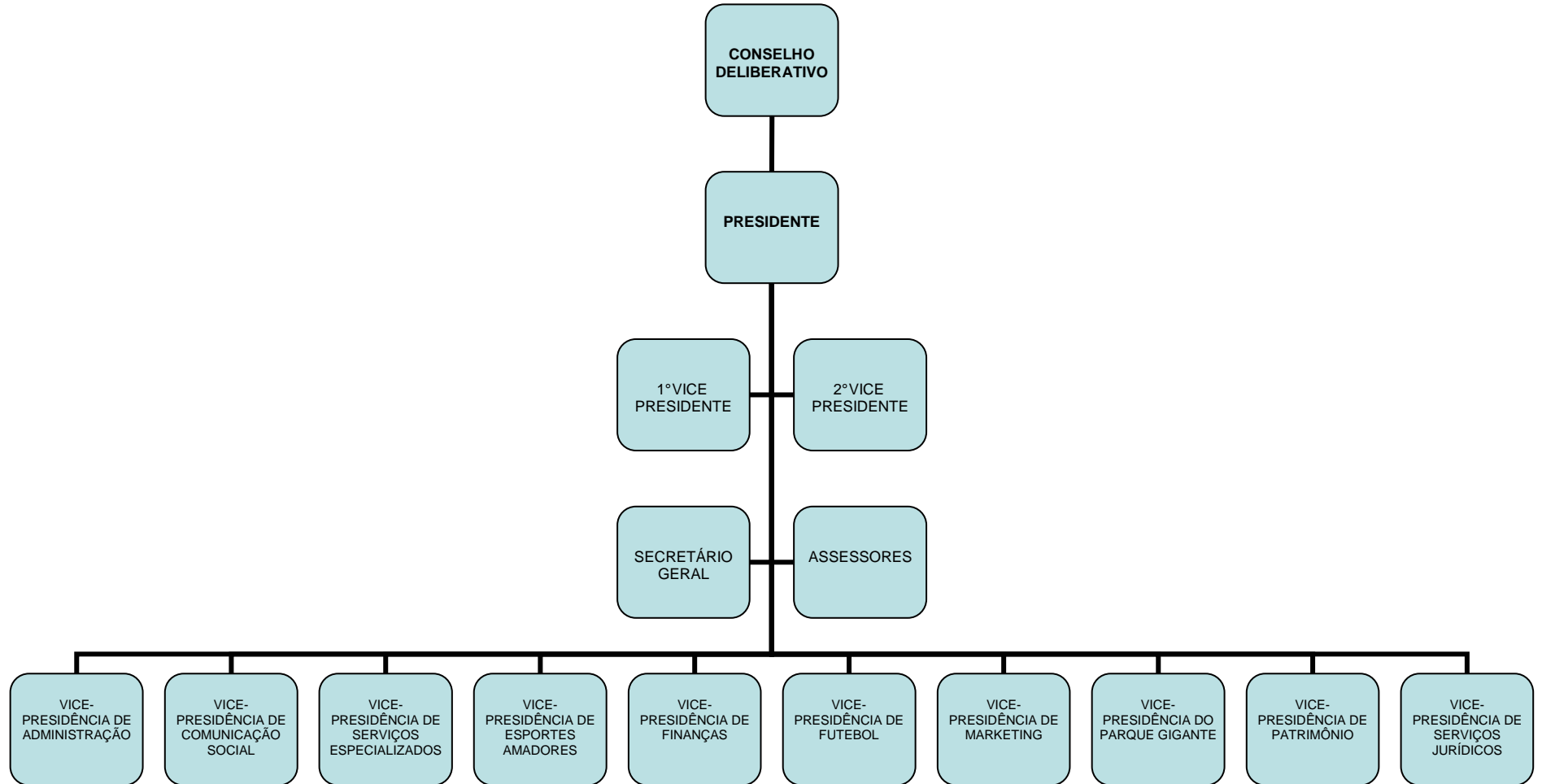
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR. Thomas e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por Habilidade e por Competências**: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas: 1999.

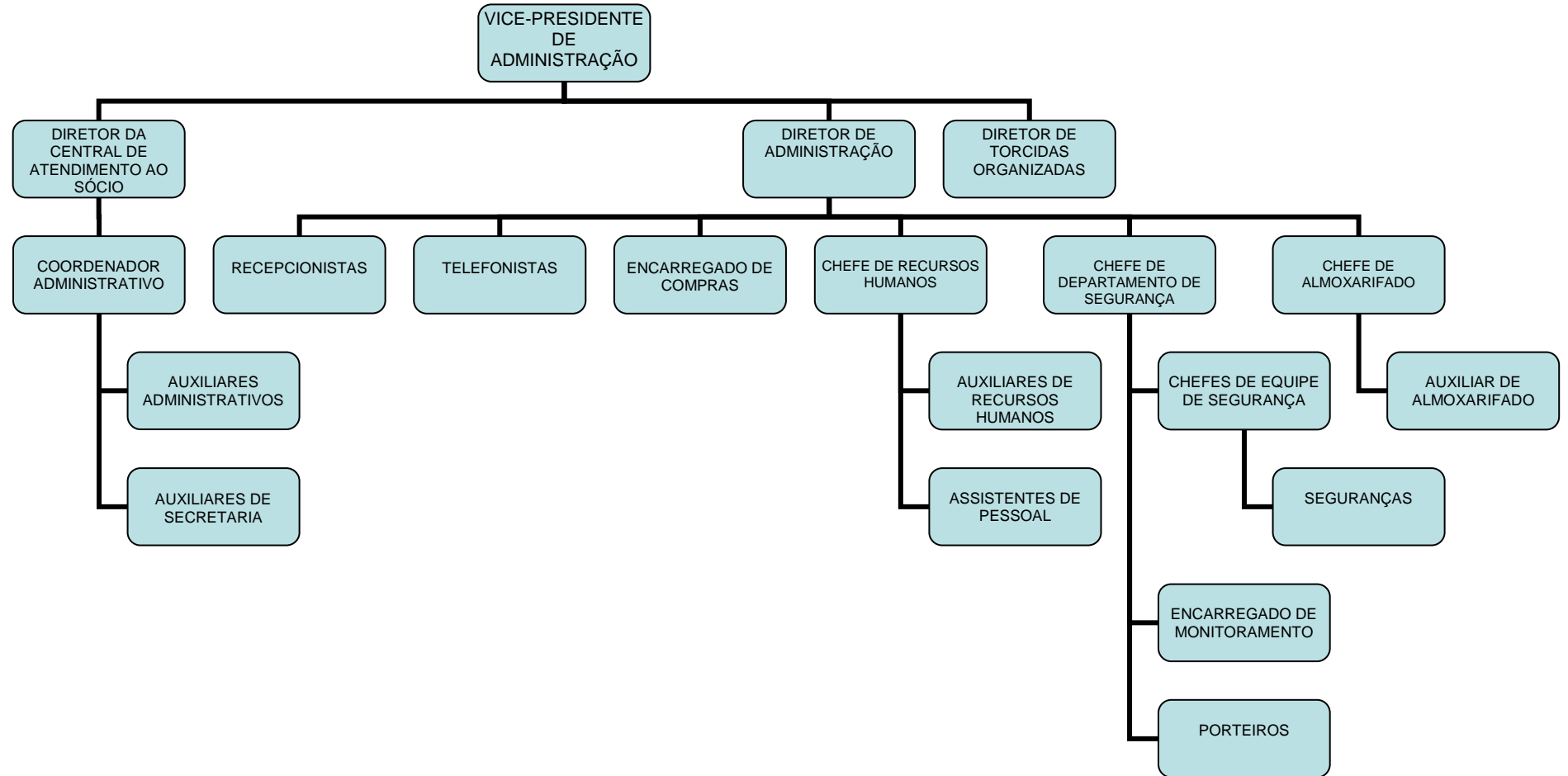
YIN, Robert K., **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ANEXO B – ORGANOGRAMA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL



ANEXO C – ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL



ANEXO D – CURRICULUM VITAE

ANDERSON POESTER BASTOS DE LIMA

CPF: 804.903.440-20

Idade: 30 anos (29/10/1977)

Rua Xavier da Cunha, 999/421

Bairro: Cristal – Porto Alegre

Fone: 3242-4271 ou 9237-5185

E-mail: andersonlima@plugin.com.br

CURRICULUM VITAE

ESCOLARIDADE

Cursando 10º semestre de Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Conclusão do curso prevista para o 2º semestre de 2007.

Nível médio concluído no Colégio Militar de Porto Alegre (CMPA) em 1995.

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

- **BANCO UNIBANCO S/A (desde junho/2004)** – Assistente da Área Comercial Sul do Corporate;
- **BANCO UNIBANCO S/A (agosto/2003 a junho/2004)** – Estagiário da Área de Crédito de Finanças Corporativas (Corporate);
- **PLUGIN INTERNET CORPORATIVA (julho/2003 a agosto/2003)** – Estagiário do Setor Financeiro/Cobrança;
- **SECRETARIA ESTADUAL DA FAZENDA (dezembro/2002 a junho/2003)** – Estagiário do Setor de Compras;
- **BANCO CITIBANK S/A (junho/1999 a maio/2002)** – Contratado como Caixa Executivo e posteriormente promovido a Operador de Processamento;
- **CEDO SERVIÇOS LTDA (setembro/1998 a junho/1999)** – Auxiliar administrativo, prestava serviço como funcionário terceirizado ao Banco Citibank;
- **EDITORA MARCO INICIAL LTDA (janeiro/1998 a julho/1998)** – Estagiário do departamento administrativo-financeiro da empresa;

CURSOS

- **Word, Excel e Internet** – realizados na UFRGS em 1997;
- **Inglês Básico e Intermediário** – realizados na Discovery English Course entre 1999 e 2001;
- **Grafoscopia, Qualidade Total, Six Sigma, People Skills, Leading People e Leading Teams** – realizados no Banco Citibank entre 1999 e 2001;

ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2007/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2007/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	-	Matriculado	4
2007/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	A	-	Afastado	4
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Afastado	12
2007/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	-	Afastado	4
2007/1	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	U	-	Afastado	4
2006/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	-	Afastado	4
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Afastado	12
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	-	Afastado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	-	Afastado	2
2006/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Afastado	2
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Afastado	12
2006/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	-	Afastado	4
2006/1	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	-	Cancelado	4
2006/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	-	Cancelado	4
2006/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	-	Cancelado	2
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Afastado	12
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	-	Afastado	4
2005/2	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	-	Afastado	4
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	A	FF	Reprovado	4
2004/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	FF	Reprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	-	Cancelado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	-	Cancelado	2
2004/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	FF	Reprovado	4
2004/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	FF	Reprovado	2
2004/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	B	FF	Reprovado	2
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	U	FF	Reprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	D	B	Aprovado	4
2003/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	FF	Reprovado	4
2003/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	U	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	B	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	-	Cancelado	4
2003/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	D	FF	Reprovado	4
2003/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2003/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	D	B	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	FF	Reprovado	4

2002/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	B	Aprovado	4
2002/2	GESTÃO AMBIENTAL NA EMPRESA (ADM01004)	B	A	Aprovado	2
2002/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2002/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	A	Aprovado	4
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4
2002/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	C	Aprovado	4
2001/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	FF	Reprovado	4
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	D	Reprovado	4
2001/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	C	Aprovado	4
2001/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	C	Aprovado	4
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	D	C	Aprovado	4
2000/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	FF	Reprovado	4
2000/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	FF	Reprovado	4
2000/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	D	Reprovado	4
2000/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	FF	Reprovado	4
1999/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	FF	Reprovado	4
1999/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	D	Reprovado	4
1999/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	FF	Reprovado	4
1999/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	D	Reprovado	4
1999/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	D	Reprovado	4
1999/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	B	Aprovado	4
1999/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	C	Aprovado	4
1999/1	TÉCNICA COMERCIAL (ECO03322)	C	C	Aprovado	4
1998/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	C	Aprovado	6
1998/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	FF	Reprovado	4
1998/2	CONTABILIDADE SOCIAL (ECO02215)	A	C	Aprovado	4
1998/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	Aprovado	4
1998/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	A	C	Aprovado	4
1998/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	C	Aprovado	4
1998/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	C	FF	Reprovado	4
1998/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	D	Reprovado	4
1998/1	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01186)	C	A	Aprovado	4
1997/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ECO01144)	B	C	Aprovado	4
1997/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	D	Reprovado	4
1997/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	Aprovado	4
1997/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	FF	Reprovado	4
1997/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	C	Aprovado	4
1997/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	D	A	Aprovado	4
1997/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	D	B	Aprovado	4
1997/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ECO01136)	D	B	Aprovado	4

1997/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	D	Reprovado	4
1997/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
1997/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
1997/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA (MAT01114)	E	C	Aprovado	4
1997/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ECO01187)	B	A	Aprovado	6
1997/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ECO01110)	D	B	Aprovado	4
1996/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	C	Aprovado	4
1996/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	A	B	Aprovado	4
1996/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	D	Reprovado	4
1996/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	X	A	Aprovado	4
1996/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ECO01104)	B	C	Aprovado	4
1996/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	B	C	Aprovado	4
1996/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ECO01115)	C	C	Aprovado	4
1996/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	D	B	Aprovado	6
1996/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA (HUM04460)	V	C	Aprovado	4
1996/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ECO01185)	A	B	Aprovado	4
1996/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	C	Aprovado	4
1996/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	D	Reprovado	4