



**PAULA WANESSA CASTRO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS  
E FUNÇÕES EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO**

**LAVRAS-MG  
2022  
PAULA WANESSA CASTRO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO PARA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES EM  
UMA FUNDAÇÃO DE APOIO**

Relatório de estágio apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Renato Silverio Campos  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2022**

[Folha de aprovação]

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família por todo apoio, em especial meu pai e minha avó que sempre foram a minha base e referência, portanto essa vitória também é deles.

Ao meu namorado Samuel, por todo incentivo, apoio e confiança na minha trajetória acadêmica e pessoal.

Às minhas amigas, Larissa, Júlia e Marina que compartilharam comigo a faculdade fazendo minha trajetória ser muito mais leve.

Ao meu orientador Renato, que sempre esteve ao meu lado na construção do TCC auxiliando nas dificuldades com muita paciência e empatia.

Agradeço também por todas experiências extracurriculares que participei: Centro Acadêmico, Incubacoop, PETi Pública, Alfa Pública Jr., CODAP que tanto agregaram ao meu perfil profissional.

Por fim, gostaria de agradecer o privilégio de ter tido a oportunidade de estudar numa instituição de ensino superior público e de qualidade.

**MUITO OBRIGADA A TODOS!**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar o diagnóstico dos problemas administrativos identificados nos processos do setor de projetos no decorrer da realização do estágio em uma fundação de apoio. Nesse sentido, os principais problemas identificados são a estruturação do setor, no que tange ao mapeamento de processos para a definição de cargos e salários. Como resultado espera-se que a partir da resolução dos gargalos identificados consiga-se sanar a sobrecarga dos colaboradores com a criação do fluxo de trabalho bem como melhorar a motivação com a definição de cargos e salários. Em suma, a implementação do mapeamento contribui para estruturação e eficiência nos processos da fundação, bem como a definição de cargos e salários se dispõe como fator motivacional e propulsor de ascensão profissional.

**Palavras-chave:** Mapeamento. Cargos e salários. Fundação. Problemas administrativos.

## **ABSTRACT**

The present work has the objective of elaborating the diagnosis of the administrative problems identified in the processes of the project sector during the internship in a support foundation. In this sense, the main problems identified are the structuring of the sector, regarding the mapping of processes for the definition of positions and salaries. As a result, it is expected that from the resolution of the identified bottlenecks, it will be possible to remedy the overload of employees with the creation of the workflow as well as improve motivation with the definition of positions and salaries. In short, the implementation of mapping contributes to the structuring and efficiency of the foundation's processes, as well as the definition of positions and salaries as a motivational factor and a driver for professional advancement.

**Keywords:** Mapping. Positions and salaries. Foundation. Administrative Problems.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da instituição.....	19
Figura 2 – Gráfico sobre a porcentagem dos que possuem formação acadêmica de nível superior.....	21
Figura 3 – Gráfico sobre a porcentagem de cada curso de formação.....	22
Figura 4 – Gráfico com a porcentagem dos que possuem capacitação técnica em cursos.....	22
Figura 5 – Gráfico com a porcentagem dos que possuem experiência prévia em gestão de projetos.....	22
Figura 6 – Gráfico com a porcentagem de processos bem definidos no ato da contratação.....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição de cargos e funções.....	20
Quadro 2 – Descrição de requisitos.....	21
Quadro 3 – Importância da implementação do mapeamento de processos.....	23
Quadro 4 – Impacto da falta de definição de cargos e salários.....	24

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. PROBLEMA DE PESQUISA OU DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>4. PRINCIPAIS CONCEITOS E ABORDAGENS DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Mapa de Processos.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Descrição de Cargos e Funções.....</b>	<b>14</b>
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>5.1. Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>5.2. Coleta de Dados.....</b>	<b>16</b>
<b>5.3. Análise de Dados.....</b>	<b>16</b>
<b>6. RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
<b>6.1. Cargos e Funções.....</b>	<b>18</b>
<b>6.2. Perfil do colaborador do Setor de Projetos.....</b>	<b>19</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>29</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O modelo de mapa de processos é uma ferramenta de planejamento que se apresenta através da representação visual de um mapa, o qual é responsável por apresentar o fluxo de processos ou trabalhos de uma organização, por exemplo. Nesse sentido, a visualização dos processos tem como objetivo proporcionar que uma instituição consiga analisar o início, meio e fim dos processos de maneira a identificá-los e utilizá-los.

Em diferentes portes de instituições é possível a aplicação do mapeamento pois o mesmo é um instrumento de fácil acesso e com riqueza de detalhamento. A vantagem dessa ferramenta é que é possível estruturar cada etapa do processo que se está mapeando junto com suas tomadas de decisão e responsáveis por sua operacionalização. Ou seja, a visualização é uma forma precisa de conseguir entender o funcionamento do dia a dia de uma instituição e identificar seus gargalos e pontos fortes.

Isto posto, o mapa de processos pode ser entendido como ferramenta chave para a estruturação e otimização do trabalho de uma organização. E, dessa forma, com os processos estruturados é necessário também avaliar a existência de plano de cargos e salários para os funcionários operantes.

Deste modo, o plano de cargos e salários consiste em uma estruturação interna dos cargos levando em consideração: suas atribuições de trabalho, perfis sociais para sua ocupação e a remuneração correspondente. Normalmente o plano é estruturado pelo setor de recursos humanos das organizações.

Essa política interna se faz necessária uma vez que é fundamental para evitar que aconteça a contratação de profissionais que não possuem o perfil desejado para a vaga, desencadeia sobrecarga de trabalho por falta de delimitação de funções e gera conflitos pela divergência de salário para realizar a mesma função. Outro ponto importante a ser destacado, com a estruturação de plano de cargos e salários, é a possibilidade de construção de carreira dos colaboradores dentro da instituição, fator esse que é motivacional para a permanência e desempenho dos mesmos.

Assim, com as ferramentas de mapa de processos e plano de cargos e salários atreladas, existem maiores chances de uma instituição alcançar êxito na sua execução dos processos administrativos garantindo sua eficácia nos processos

internos, motivação dos funcionários, aumento da produtividade, dentre outros. Dessa forma, é notória a necessidade de estruturação dos recursos humanos para prover o bom funcionamento de uma organização.

Para Chiavenato (2003) quando na instituição há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.

## 2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Fundação de Apoio é uma entidade vinculada à Universidade Federal de Lavras, situada no sudeste do estado de Minas Gerais. O intuito de uma fundação dessa natureza é o de prestar assistência aos projetos e atividades realizadas no âmbito de pesquisa, ensino e extensão de uma instituição de ensino superior. Sendo assim, a Fundação é responsável por gerenciar tanto os recursos financeiros quanto a legalidade contratual advindos dos projetos com financiamento externo associados à UFLA.

Isto posto, faz-se justificável a discussão acerca dos processos administrativos na Fundação, uma vez que o órgão é essencial para o auxílio da criação de capital cultural e pesquisas para fomentar as atividades de ensino superior. Nesse sentido, a problemática dos processos administrativos será trabalhada, em específico, no setor de projetos da fundação.

Esse setor é responsável pelos processos de: iniciação de captação dos projetos, estruturação da aplicação dos recursos financeiros, cálculo da despesa operacional da fundação, intermediação entre UFLA e empresa de fomento, acompanhamento da execução financeira e apoio logístico aos projetos. Mediante as informações apresentadas, o setor de projetos pode ser descrito como o setor porta de entrada e, por isso, sua máxima importância em ter processos bem definidos e estruturados de forma padronizada.

Nessa perspectiva, além dos processos administrativos serem bem definidos é necessário também mão de obra qualificada para executar, tendo em vista que é um setor que possui muitas atribuições e alta demanda de trabalho. No entanto, o quadro fixo de funcionários para projetos se encontra, historicamente, entre dois a três trabalhadores efetivos, sendo um responsável pela coordenação geral e os demais colaboradores como auxiliares administrativos.

Atualmente, o setor conta com quatro funcionários efetivos e um estagiário, totalizando cinco pessoas para auxiliar nas demandas respectivas do setor de projetos. Todavia, é válido ressaltar que a carga horária de um profissional efetivo via contratação CLT corresponde a oito horas diárias, enquanto a de um profissional

estagiário corresponde a seis horas diárias. O que, portanto, equivale a que durante duas horas de um dia de expediente o setor funciona apenas com quatro funcionários operantes.

### **3. PROBLEMA DE PESQUISA OU DE INTERVENÇÃO**

A problemática a ser estudada trata do setor de projetos da Fundação não possuir um mapa de processos para um planejamento de cargos e salários bem definidos e que consigam ser eficientes para o funcionamento da instituição. Nesse sentido, a intervenção primária é através da gestão dos recursos humanos com a implementação da ferramenta do mapa de processos, pela definição de cargos e funções, seja possível estruturar a metodologia do plano de cargos e salários.

Portanto, será possível, como resultado final, a promoção de um planejamento de gestão de pessoas por meio da alocação dos colaboradores pelo critério de competência. Isto posto, pretende-se assim conciliar o perfil e aptidão do funcionário com o cargo descrito a ser ocupado, bem como se houver treinamentos necessários a serem aplicados a partir da descrição base.

Ao final do processo de alocação por gestão de competências, será possível alcançar o resultado de mais assertividade nas contratações e retenção de talentos para a entidade.

## **4. PRINCIPAIS CONCEITOS E ABORDAGENS DESENVOLVIDAS**

### **4.1. Mapa de Processos**

Os crescentes avanços tecnológicos e sociais, frutos da globalização, têm grande influência na redefinição das estruturas organizacionais e seu impacto na dinâmica de trabalho dos colaboradores (VILLELA, 2000). Nesse sentido, a necessidade de adaptação das empresas para se tornarem competitivas no mercado de trabalho atual, vem ao encontro de que é fundamental o olhar crítico para redesenhar os processos de trabalho.

Isto posto, existem inúmeras metodologias que são capazes de otimizar ou redefinir os processos organizacionais de uma instituição mas, Villela (2000) ressalta a importância das redefinições envolverem todos os níveis institucionais, sendo eles: estratégico, tático e operacional.

Dessa forma, o mapeamento de processos usado nas instituições foi uma metodologia idealizada pela General Electric que tinha como objetivo a melhoria de seus processos através de uma análise estruturada dos processos existentes e a necessidade da eliminação ou criação de outros (HUNT, 1996). O conceito de mapear um processo pode tomar forma através de um fluxograma que delimita quais são as ações necessárias a serem desempenhadas em cada processo de uma empresa.

No entanto, o mapeamento ainda pode ser utilizado conciliado com outras diversas combinações de técnicas (VILLELA, 2000), como diagramas, gráficos e outros. Dessa maneira, é possível construir e medir a eficiência das ações que estão sendo executadas bem como seus possíveis gargalos a fim de selecioná-los.

### **4.2. Descrição de Cargos e Funções**

A metodologia de Cargos e suas funções é intimamente ligada a estratégia de gestão de pessoas e no impacto direto que uma boa implementação da estratégia gera no quesito de motivação profissional dos funcionários (RIBEIRO; ESTENDER, 2016). Assim sendo, os autores trazem a reflexão de que a gestão de pessoas é responsável por gerenciar o capital humano de uma empresa e, para Dutra (2006), o

resultado desse gerenciamento de pessoal é o alinhamento de acordos entre funcionários e empresa para que não haja quebra de expectativas ou funções, fazendo com que o acordo se torne então sustentável a longo prazo.

Desse modo, quando um funcionário está alinhado com suas funções delimitadas a serem executadas numa instituição, é provável que isso gere satisfação com o trabalho para o mesmo. Levando em consideração que a ausência de delimitação de funções pode gerar sobrecarga de trabalho ou sensação de não pertencimento à instituição, o que é fator determinante, segundo Ribeiro e Estender (2016), para gerar desmotivação.

Nesse sentido, uma instituição que possui uma estratégia bem definida de cargos tem mais chances de ter um bom desempenho com seus colaboradores. Uma vez que, esses funcionários terão seus comportamentos conduzidos pela conexão de objetivos que possuem individualmente e em coletividades com a instituição (SPECTOR, 2003).

A partir disso, com a especificação consolidada dos cargos serve de alicerce para estipulação dos salários, podendo ser por análise clássica ou de competência (PONTES, 2005). Levando em consideração ainda que, segundo Pontes (2005), deve seguir a classificação de salário através da subdivisão de cargos que são em quatro áreas: mental, de responsabilidade, física e de condições de trabalho.

Chiavenato (1999) traz a colocação que para a compreensão de uma função é necessário especificar quais tarefas compõem a mesma, visto que o entendimento de cargo se dá pelo conjunto de tarefas que um funcionário exerce. Isto posto, existem métodos para avaliar as funções de cada cargo, sendo eles: entrevistas, questionários, observação in loco e/ou métodos utilizados combinados. “O analista de cargos vai pesquisar em cada cargo o que o ocupante faz, quando faz, como faz, porque faz, onde faz, o que dele se exige integralmente.” (FIGUEIREDO, 2007, p. 14)

Sendo assim, é importante destacar a estratégia de gestão por competências para alocação dos recursos humanos de uma organização. Isso porque é uma forma de gestão voltada para direcionar esforços em planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias em consonância com os objetivos da instituição (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido, é possível iniciar a tratativa da importância da alocação dos colaboradores por meio da competência. Levando em consideração que competência, encontrada no dicionário, se refere à capacidade e/ou aptidão que um indivíduo possui para exercer determinada função. Portanto, para que um funcionário seja alocado em um possível cargo é preciso verificar que o mesmo possui condições de exercer o trabalho a ser feito mediante aos requisitos mapeados pela empresa.

De outra forma, parte-se do pressuposto que um funcionário seja contratado para exercer uma função compatível com suas habilidades e correspondente com a necessidade da vaga, diminui-se então a probabilidade de rotatividade daquele cargo. Pois, quanto maior domínio e identificação da pessoa com sua função desempenhada maior é sua produtividade. O funcionário motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha (JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Outro fator a ser considerado, atrelado diretamente à produtividade, é a motivação que a alocação por competência gera ao trabalhador. Isto posto, a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo (JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Levando como prerrogativa que com a compatibilidade entre cargos e competência obtenha-se maior eficácia nos processos internos desenvolvidos e, com isso, acontece o reconhecimento da contribuição das pessoas no trabalho e no resultado para a organização (VIEIRA; MACHADO, 2011). Portanto, com um ambiente de trabalho estruturado é possível compatibilizar produtividade, motivação e retenção de talentos atrelado com os objetivos da instituição.

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1. Caracterização da Pesquisa**

O presente relatório de estágio tem como objetivo identificar os problemas administrativos presentes no setor de projetos de uma fundação de apoio, no que tange ao mapeamento de processos para a definição de cargos e salários. Sendo assim, tem como premissa contribuir para a alocação de pessoas por critério de competências.

Isto posto, a metodologia de trabalho utilizada foi qualitativa com abordagem pesquisa-ação e observação participante, com ações articuladas entre pesquisadora e pesquisados. A fim de fomentar as problemáticas identificadas, foi realizada a aplicação de uma pesquisa qualitativa através de um questionário elaborado para mapear o perfil dos colaboradores do setor com questões abertas e fechadas a partir de um roteiro semi-estruturado.

### **5.2. Coleta de Dados**

Levando em consideração a realização do estágio no setor, a abordagem para solicitação da realização do questionário foi feita de forma presencial e explicativa no que tange à natureza da pesquisa. O questionário foi elaborado online e enviado eletronicamente para os colaboradores.

Sendo assim, o questionário foi enviado aos colaboradores e, das 5 pessoas pertencentes ao setor, houve a adesão integral de respostas. E a partir da coleta de dados foi possível tratar os dados apresentados para análise.

### **5.3. Análise de Dados**

O questionário aplicado contava com 22 perguntas, abertas e fechadas. A primeira parte do questionário tinha como objetivo a identificação geral do colaborador através das informações de: cargo, grau de escolaridade, formação acadêmica e tempo de formação. A segunda parte era sobre a identificação específica das atividades executadas por eles em suas funções, se eram mapeadas e se em suas posições havia definição de cargos e salários. Por fim, a terceira e última parte, tratava da percepção de relevância dos colaboradores acerca da importância do setor possuir

seus processos mapeados e a definição de cargos e salários.

Nesse sentido, buscou-se através do questionário identificar o perfil dos colaboradores do setor de projetos e explorar se as problemáticas identificadas através do relatório eram considerados gargalos para os mesmos.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. Cargos e Funções

A definição de cargos e funções se dá na vertente da gestão de pessoas voltada para competência, fruto da crescente modernização da gestão de cargos que se iniciou pela era industrial com os movimentos Taylorista e Fordista (DUTRA, 1999). Com o decorrer dos anos e a maior competitividade entre as empresas, a ênfase nos aspectos comportamentais passou a ser uma necessidade.

Para Fleury (1999) a atribuição de competência pode ser dividida em três diferentes frentes, sendo elas:

- Competência Técnica ou Profissional;
- Competência Social;
- Competência do Negócio.

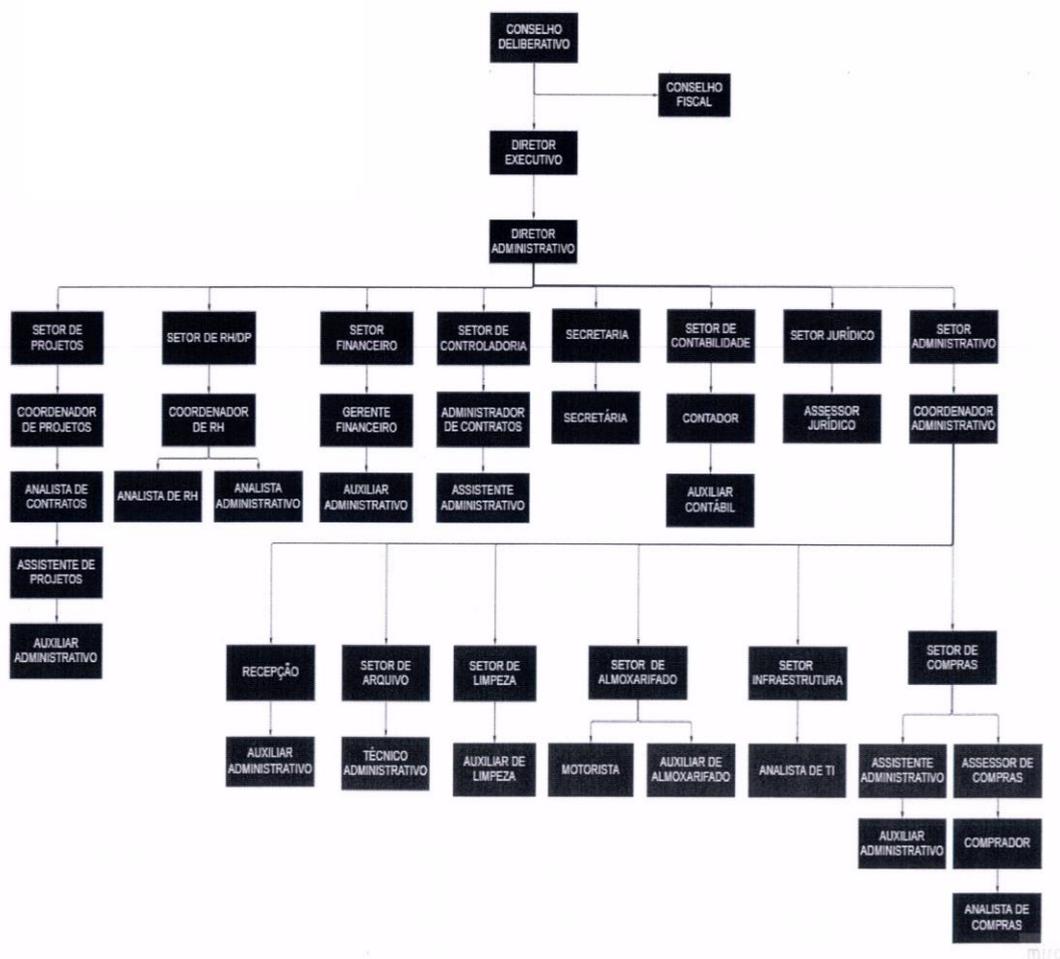
A competência denominada técnica é aquela específica para realização de determinada tarefa ou operação. Enquanto a competência social é voltada para o ser do indivíduo junto com suas capacidades de interação, comunicação, relacionamento interpessoal em equipe. E, por fim, a competência de negócio é compreendida como pensamento crítico, noção de mercado e planejamento.

Para Baptista (2006) a gestão por competências pode ser atribuída como um fator motivacional para os funcionários de uma organização, no sentido em que esse tipo de modelo favorece o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. Sendo assim, é um espaço de aquisição de mais e melhores competências.

Outro apontamento importante declarado por Baptista (2006) é a mudança de expectativa das pessoas com suas carreiras, a forte tendência da apreciação de valores como liberdade e autonomia tem mudado a forma de referência das mesmas com o mundo. E, portanto, a gestão de pessoas por competências se apresenta como uma ferramenta motivacional e de retenção de talentos

Isto posto, trazendo para a realidade do setor de projetos da fundação de apoio, pode-se fazer o levantamento da existência dos seguintes cargos: coordenação, analista, assistente e auxiliar, conforme organograma abaixo.

**Figura 1 – Organograma da instituição.**



**Fonte:** Arquivo interno próprio e particular da instituição (2021).

“Os indivíduos produzem mais quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização.” (APPLEY, s.d, s.p *apud* SILVA, s.d)

## 6.2. Perfil do colaborador do Setor de Projetos

A partir da distribuição de funções, é importante observar a notória importância da existência de um organograma para fundamentar a representação gráfica das relações entre cargos nas instituições. Outro fator importante é a identificação da relação entre cargo e função exercida, através da execução do estágio foi possível

fazer a seguinte relação entre os cargos dos colaboradores e a função exercida na rotina de trabalho, sendo eles divididos pelas respectivas atribuições:

**Quadro 1 – Distribuição de cargos e funções.**

Cargo	Funções
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Delegação de atividades à equipe do setor de projetos;</li> <li>● Precificação dos projetos;</li> <li>● Representação do setor perante diretoria;</li> <li>● Reunião de prospecção com clientes;</li> <li>● Acompanhamento da execução financeira dos projetos;</li> </ul>
Analista	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precificação dos projetos;</li> <li>● Elaboração de cronograma financeiro;</li> <li>● Acompanhamento da execução financeira dos projetos;</li> </ul>
Assistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciliação bancária;</li> <li>● Acompanhamento da execução financeira dos projetos;</li> <li>● Resolução de diligências advindas da execução dos projetos;</li> </ul>
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emissão de nota fiscal</li> <li>● Acompanhamento da execução financeira dos projetos;</li> </ul>
Estagiário	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organização e arquivamento de documentos;</li> <li>● Acompanhamento da execução financeira dos projetos;</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

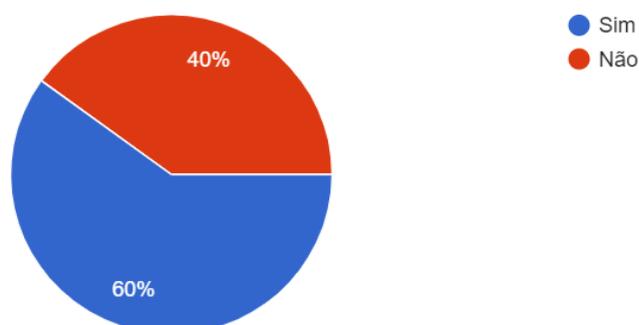
Outro ponto, também identificado durante a realização do estágio, foi a relação das funções com os pré-requisitos apontados pelo setor de recursos humanos da fundação como requeridos e desejáveis para exercer as determinadas funções descritas no organograma. Dessa forma, abaixo é apresentada a relação construída de requisitos:

**Quadro 2 – Descrição de requisitos.**

Descrição de requisitos		
Funções	Pré-Requisitos	Desejável
Coordenadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior concluído</li> <li>• Capacitação em gestão de projetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência na área administrativa</li> <li>• Pós-graduação</li> <li>• Capacitação em pacote office</li> </ul>
Analista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior concluído</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em gestão de projetos</li> <li>• Capacitação em pacote office</li> </ul>
Assistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior concluído ou em andamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em pacote office</li> </ul>
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior em andamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em pacote office</li> </ul>
Estagiário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior em andamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em pacote office</li> </ul>

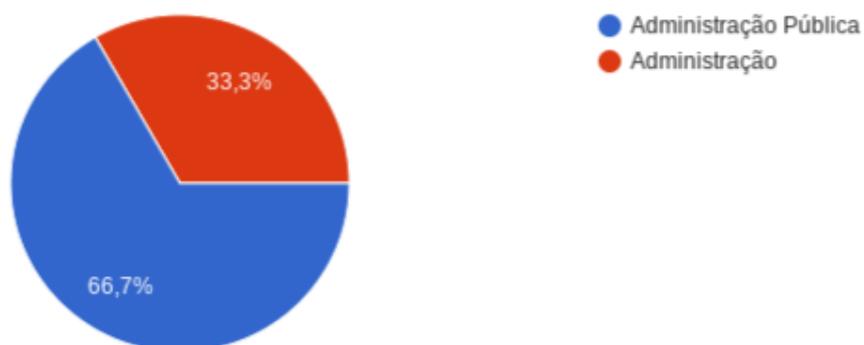
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A partir da análise dos dados colhidos no questionário aplicado, foi possível identificar o perfil dos colaboradores atuantes no setor. Sendo assim, dos 5 respondentes apenas 3 (60%) deles possuem formação superior, sendo os cursos predominantes na área de Administração, 80% dos respondentes possuem cursos de apoio técnico e apenas 30% não possuía experiência prévia em gestão de projetos.

**Figura 2 – Gráfico sobre a porcentagem de formação acadêmica de nível superior.**

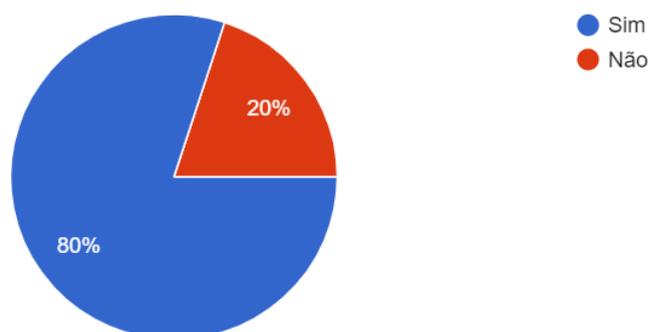
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

**Figura 3** – Gráfico sobre a porcentagem de cada curso de formação.



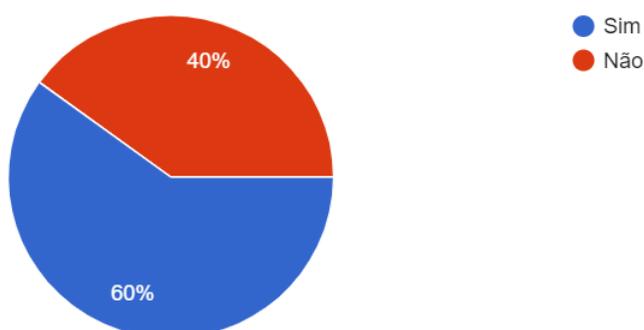
**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

**Figura 4** – Gráfico com a porcentagem dos colaboradores que possuem capacitação técnica em cursos.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

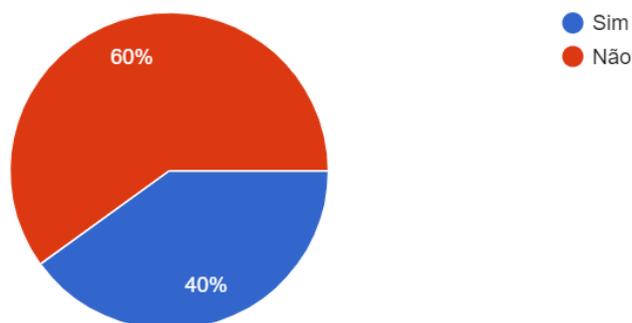
**Figura 5** – Gráfico com a porcentagem dos que possuem experiência prévia em gestão de projetos.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A partir da análise dos dados, é possível fazer um paralelo com os quadros apresentados anteriormente onde são descritos os pré requisitos para atuação no setor de projetos.

**Figura 6** – Gráfico com a porcentagem de processos bem definidos no ato da contratação.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Mediante o dado analisado da falta de processos bem definidos no ato da contratação dos colaboradores, foi questionado se eles consideraram importante a implementação do mapeamento de processos no setor. Foi possível coletar as seguintes considerações:

**Quadro 3** – Importância da implementação do mapeamento de processos.

Você considera importante a implementação do mapeamento de processos no setor?	
Respondente 1:	Sim, considero ser um fator importante para motivação e organização do colaborador possuir mapeamento dos processos exercidos
Respondente 2:	Sim. Detalhar e padronizar os processos seria muito viável, visto que a partir disso, funções estariam bem definidas, atividades estariam contempladas na gestão do conhecimento, além de garantir agilidade e eficiência no tratamento dessas.
Respondente 3:	Sim é importante para padronizar processos, definir as pessoas/setores envolvidos, estabelecer fluxos e garantir gestão de conhecimento. Isso facilita o trabalho e promove eficiência nas tarefas.
Respondente 4:	Considero importante para ter conhecimento de como exercer minhas atividades com maior segurança
Respondente 5:	Sim. Com o mapeamento os processos seguirão de forma segura e organizada.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Levando em consideração os resultados obtidos, foi possível analisar a unanimidade dos colaboradores acharem importante a definição do mapeamento de processos no setor de projetos. A principal justificativa apresentada foi relativo ao mapeamento estar ligado a melhor organização das atividades exercidas e à segurança através da eficiência nas ações.

Isto posto, é passível de afirmar que o mapeamento de processos seria uma

ferramenta sem resistência de implementação no setor. E, como apresentado a necessidade de organização do setor, é importante também ressaltar que geraria maior motivação para os colaboradores possuírem um ambiente de trabalho estruturado. Assim como a instituição ganharia mais comprometimento dos seus colaboradores motivados (JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009).

**Quadro 4 – Impacto da falta de definição de cargos e salários.**

Você considera importante a implementação da definição de cargos e salários no setor?	
Respondente 1:	Sim, a definição de cargos e salário também é um fator motivante bem como uma ferramenta de ascensão profissional na empresa
Respondente 2:	Acredito que sim. Estar ciente do cargo no qual ocupamos além da responsabilidade diante do salário recebido, contribui não só para a transparência da organização, mas também, auxilia no desenvolvimento do colaborador.
Respondente 3:	Sim, pois seria uma ferramenta de gestão, passaria mais transparência para os colaboradores e garantiria que os salários fossem justos conforme as responsabilidades do cargo e tempo de serviço.
Respondente 4:	Considero pois acredito ser uma forma mais igualitária de estrutura, acredito que é importante ter transparência com os salários para motivação e não favorecimento de colaboradores em detrimento de outros
Respondente 5:	Sim. Desse modo a empresa funciona de forma mais justa e organizada.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A partir dos resultados obtidos pelos dados dos respondentes, foi possível fundamentar a importância da definição de cargos e salários como fator motivacional para os colaboradores bem como considerada uma forma justa e transparente de tratamento da instituição para com seus trabalhadores. Levando em consideração que a definição dos cargos e seus respectivos salários é uma ferramenta importante para impedir o favorecimento de pessoas.

Outro fator importante levantado pelos respondentes foi no sentido da ferramenta ser responsável também por possibilitar a mecanismos de ascensão dentro da empresa pelos colaboradores. Pois, se há definição de cargos então existe uma estrutura interna bem definida bem como a oportunidade de promoções de funcionários por seu mérito nas atividades exercidas.

Em suma, a pesquisa foi determinante para fundamentar os gargalos

identificados através do relatório de estágio. Através da análise de dados dos respondentes foi possível a consolidação das problemáticas, o levantamento de possíveis resoluções das mesmas e a confirmação da intenção de abertura do setor para implementação das ferramentas propostas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo a apresentação do relatório de estágio realizado no setor de projetos, em uma fundação de apoio vinculada à Universidade Federal de Lavras, identificando os problemas administrativos do setor. A partir da análise do local de estágio foi possível identificar os gargalos de falta de mapeamento de processos e definição de cargos e salários.

A partir da premissa apresentada, foi possível contextualizar que o mapeamento de processos é fundamental para estruturação da organização e ferramenta importante para proporcionar conhecimento, segurança e agilidade na execução das atividades do setor. Portanto, foi identificado pelos respondentes que a implementação do mapeamento geraria eficiência na prestação de serviço pela instituição.

Outra contextualização apresentada foi acerca da importância da definição de cargos e salários na instituição como fator motivacional e de ascensão profissional. Através da pesquisa aos respondentes foi possível confirmar que a falta de definição de cargos e salários impacta diretamente na insatisfação dos colaboradores, uma vez que os mesmos se sentem desvalorizados por existir, por exemplo, a situação de um colaborador ganhar diferente do outro exercendo a mesma função.

Sendo assim, a partir da aplicação da pesquisa qualitativa por meio do questionário, foi possível analisar o perfil dos colaboradores atuantes no setor de projetos, bem como confirmar as problemáticas levantadas no trabalho. Os colaboradores respondentes consolidaram a tese da falta de mapeamento de processos nas atividades exercidas e a falta de definição de cargos e salários impactarem problematicamente a instituição.

A contribuição da pesquisa aplicada, através dos resultados obtidos, foi no sentido de confirmação dos gargalos identificados com o intuito de entregar um relatório de estágio com a identificação de problemas e possibilidades para resolução dos mesmos. Nesse sentido, a partir do trabalho escrito é possível obter um panorama geral sobre o setor e sobre as intervenções propostas.

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, J. L. P. **Gestão de Pessoas por Competências**: uma proposta para empresa de capital intelectual intensivo. Dissertação (Pós-Graduação em Administração de Empresas), PUC-SP, 153 p., 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, J. S. Gestão da Carreira por Competência. In: Curso aberto em Gestão por Competências, 1º, 1999, **Anais**. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, R. M. **Administração de cargos e salários**. 2007. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração), Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 34 p., 2007.

FLEURY, M.T. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: Curso aberto em Gestão por Competências, 1º, 1999, **Anais**. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons Inc., 1996.

JÚNIOR, P. E. B.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão – Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**, Niterói/RJ, p. 1-17, 2009. Disponível em: [https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8\\_0191\\_0811.pdf](https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf). Acesso em: 31 agosto 2022.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2005.

RIBEIRO, T. B.; ESTENDER, A. C. Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 20, n. 31, p. 25-31, 2016. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2016v20n31p25-31>

SILVA, I. P. **Gestão de Pessoas**. [s.d]. Disponível em: <<https://eziufujjoka.wixsite.com/eziomendonca/gesto-de>



## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores do Setor de Projetos

Perfil dos Colaboradores do Setor de Projetos

Perguntas Respostas 5 Configurações Total de pontos: 0

Enviar



### Perfil dos Colaboradores do Setor de Projetos

Meu nome é Paula Castro e estou realizando uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso (TCC) do curso de bacharel a Administração Pública na Universidade Federal de Lavras (UFLA). O objetivo da entrevista é compreender o perfil dos colaboradores do setor de projetos de uma Fundação de Apoio vinculada a instituição de ensino superior UFLA.

Tempo estimado de resposta ao questionário: 10 minutos.

Qual seu cargo no setor?

Texto de resposta curta

Você possui formação acadêmica de nível superior?

Sim

Não

Em caso positivo, qual sua formação?

Texto de resposta curta

Quanto tempo de formação você tem?

- Entre 1-5 anos
- Entre 5-10 anos
- Entre 10-20 anos
- Superior a 20 anos
- Formação em andamento

Você possui experiência na área de gestão de projetos?

- Sim
- Não

Em caso positivo, sua experiência foi anterior à sua ocupação atual?

- Sim
- Não

Em caso de experiência anterior à sua ocupação atual, considera que foi determinante para a ocupação da vaga?

- Sim
- Não

Você possui cursos de capacitação técnica?(ex: pacote office, oratória e outros)

- Sim
- Não

Em caso positivo, quais cursos você possui?

Texto de resposta longa

Você teve suas funções e processos definidos no momento da sua contratação?

- Sim
- Não

Em caso positivo, a definição de funções e processos teve impacto positivo no seu desempenho inicial?

- Sim
- Não

Em caso negativo, a falta de definição de funções e processos teve impacto negativo no seu desempenho inicial?

- Sim
- Não

Você considera a determinação de funções e processos relevantes para o desempenho do trabalho?

- Sim
- Não

Você considera que suas funções e processos são bem definidos no seu ambiente de trabalho?

- Sim
- Não

Você possui dificuldade de identificar quais são suas funções e processos no seu cargo?

- Sim
- Não

Você considera que os processos que exerce são mapeados?

- Sim
- Não

Em caso negativo, considera que o mapeamento dos processos teria impacto positivo para desenvolver suas funções?

- Sim
- Não

Você considera que existe definição de cargos e salários na sua instituição?

- Sim
- Não

Em caso positivo, você considera que a de definição de cargos e salários impacta de maneira positiva no seu desempenho? Justifique

Texto de resposta longa

---

Em caso negativo, você considera que a falta de definição de cargos e salários impacta de maneira negativa no seu desempenho? Justifique

Texto de resposta longa

---

Você considera importante a implementação do mapeamento de processos no setor? Justifique

Texto de resposta longa

---

Você considera importante a implementação da definição de cargos e salários no setor? Justifique

Texto de resposta longa

---