

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

CARGOS E SALÁRIOS: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA ESTRUTURAÇÃO

Autora: Edivana Rosa

Orientador: Dr. Joel Souza e Silva

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E aplicada
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARGOS E SALÁRIOS:ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA ESTRUTURAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
A Universidade Federal do Paraná para
Obtenção de título de Administração de
Pessoas
Curso de Pós Graduação.

Curitiba
2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. TEMA.....	6
1.2. PROBLEMA DA PESQUISA.....	6
1.3. OBJETIVO GERAL.....	6
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5. JUSTIFICATIVA.....	7
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1. EMPRESA.....	8
2.2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	8
2.3. MISSÃO.....	10
2.4. VISÃO.....	10
2.5. VALORES.....	10
2.6. PRODUTOS E SERVIÇOS.....	10
2.7. PÚBLICO ALVO.....	11
2.8. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	12
2.9. ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3. ESTRUTURAS DE CARGOS.....	13
3.1. DEFINIÇÃO DE CARGOS.....	13
3.2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS.....	13
3.3. ORGANOGRAMA DE FUNÇÃO.....	14
3.4. GRUPO OCUPACIONAL DO CARGO.....	15
4. DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	16
5. AVALIAÇÃO DOS CARGOS.....	48
5.1. FATORES DE AVALIAÇÃO.....	48
5.2. SISTEMÁTICA DA AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	49
5.3. TABELAS DE CÁLCULOS DOS FATORES DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	49
5.3.1. De Escolaridade.....	49
5.3.2. De Experiência.....	49
5.3.3. De Esforço Mental.....	49
5.3.4. De Supervisão e Tarefas.....	50
5.3.5. De Poder de Decisão.....	50

5.3.6. De Atuação Estratégica.....	50
5.3.7.De Responsabilidade por Equipamentos e Materiais.....	50
5.3.8.De Esforço Físico.....	51
5.3.9.Tabela de Salários Mensal.....	51
6.A IMPORTANCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	54
6.1.PESQUISA DE SALÁRIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO.....	55
6.1.1.Avaliação de Desempenho.....	56
6.1.2. Treinamentos.....	56
CONCLUSÃO.....	58
REFERENCIAS.....	60

1. INTRODUÇÃO

Este documento tem por objetivo apresentar um Projeto de Cargos, Carreiras e Salários, a fim de atender as necessidades de desenvolvimento técnico-profissional e oportunizar aos funcionários perspectivas de crescimento e evolução na carreira profissional dentro da empresa: Hotel Morro do Sol Ltda.

A eficácia do projeto deve ser concretizada diante do envolvimento e acompanhamento dos gestores da empresa. O direcionamento coerente ao programa, o acompanhamento da avaliação de desempenho e a transparência na apresentação dos resultados obtidos pelos funcionários, são fatos determinantes para a plena satisfação e implantação do projeto na empresa.

O Departamento de Recursos Humanos é um importante setor de uma empresa e administrar um setor de cargos e salários exige um entendimento deste processo, as funções dos empregados, a avaliação dos mesmos bem como a fixação de salários internamente coerentes.

Para tal importância, a empresa necessita de um quadro de Recursos Humanos sólida e que atenda as necessidades de uma empresa bem como seu nível inicial ou até mesmo ações voltadas a um treinamento em resultados à performance da organização quando necessária para a organização.

Para Pontes (1987,p. 25), a especificação do cargo na empresa é dividida em quatro áreas fundamentais como: Mental, de Responsabilidade Física e de Condições de Trabalho.

Estas áreas servem especialmente para diferenciar cargos que podem ser diferentes em cada grupo ocupacional desenvolvendo o setor e a positividade da empresa.

Desta forma, estaremos apresentando no decorrer deste Projeto de Cargos, Carreiras e Salários um programa bem estruturado, utilizando modelos já estudados e implantados, mas voltado à necessidade interna da empresa: Hotel Morro do Sol Ltda.

1.1.TEMA

Cargos e Salários: análise e recomendações para a sua estruturação

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os passos para o desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários que atenda aos princípios de justiça e equilíbrio interno e externo para O Hotel Morro do Sol?

1.3. OBJETIVO GERAL

Desenvolver um Plano de Cargos e Salários que atenda aos princípios de justiça e equilíbrio interno e externo para a empresa Hotel Morro de Sol.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2. Descrever O Hotel Morro de Sol, sua estrutura organizacional e cargos.
3. Verificar a adequação dos instrumentos de descrição dos cargos.
4. Verificar a adequação da terminologia dos cargos e seus conteúdos de atividades.
5. Verificar a adequação dos salários e benefícios aplicados pela empresa para remunerações fixas e variáveis.
6. Propor novos instrumentos de controle e coordenação de cargos e atividades.
7. Propor sistemática de gestão e especificação de salários orientados para o equilíbrio interno e externo.

1.5. JUSTIFICATIVA

O Marketing possibilitará uma maior análise sobre concorrentes e seus principais produtos, de maneira que possa criar um diferencial atendendo as necessidades de um mercado competitivo e exigente.

O plano tem que ser levado em conta o meio ambiente e suas mudanças com seus principais desafios dos produtos e serviços, implementado o plano, decisões estratégicas a serem adotadas levando em consideração o gosto dos consumidores e quanto estão dispostos a pagar pelos produtos oferecidos, ambientes e serviços.

O marketing informa a situação do mercado e como atuar mantendo a competitividade e obtendo resultados, posicionando do Hotel Morro do Sol estrategicamente.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Empresa

Hotel Morro do Sol Ltda.

2.2 Descrição da Empresa

O Hotel Morro do Sol, foi construído em 1991, para atuar como hotel de lazer, executivo e eventos, opera também com um sistema chamado RCI, que é um padrão de hospedagem que agrega associados através de aquisição semanas de uso, chamado também de diárias compartilhadas.

O Empreendimento é de propriedade do Sr Ernesto Luis Pedroso Junior e família, empresário empreendedor no ramo Imobiliário de Loteamentos, Escola, Companhia de Seguros e Hotelaria.

Esta investindo de forma a tornar o empreendimento cada vez mais respeitado no segmento, e gradativamente investindo na profissionalização.

O Hotel Morro do Sol dispõe de 59 apartamentos, integrandos a um espaço de lazer, segurança e tranqüilidade, onde, além de todo o conforto, a localização privilegiada proporciona uma vista inigualável da baía de Porto Belo/SC.

A estrutura do Hotel Morro do Sol é composta por:

- 03 piscinas – interna aquecida, panorâmica e com toboágua;
- Sala de home theater com Sky;
- Quadras de paddle, vôlei de praia, futebol de areia e bocha;
- Salão de jogo (sinuca, tênis de mesa e pinbolin);
- Churrasqueiras(para até 25 pessoas)
- Salão de eventos (para até 400 pessoas).

O hóspede ainda pode aproveitar as inúmeras opções de lazer, como passeios de escuna, esportes náuticos, visita a ilha de Porto Belo e o fácil acesso as praias da região, Bombas, Bombinhas, Mariscal e Zimbros.

Os apartamentos do Hotel Morro do Sol agregam conforto e simplicidade num ambiente totalmente integrado à natureza, tornando sua estadia agradável e aconchegante. São três tipos de apartamentos:

- Suítes - Área de 20m. São equipados com ar-condicionado, frigobar, tv, secador de cabelo e telefone. Possuem vista para o mar ou jardins, indicados para acomodação de duas pessoas, com opção para um berço extra (criança até 3 anos).
- Superior – Área de 50m. São equipados com sala de estar, ar-condicionado, frigobar, 2tvs, secador de cabelo e telefone. Possuem vista para o mar ou jardins. Indicado para acomodação de quatro ou três pessoas.
- Superior Plus – Área de 70m a 115m, com até 3 dormitórios, são equipados com sala de estar com mesa e sofá cama, ar condicionado, mini cozinha (com microondas, cafeteira, geladeira, pia e louças), banheiros com hidromassagem, tv, secador de cabelo e telefone. Possuem vista para o mar. Indicado para 4 a 6 pessoas.

A gastronomia de Porto Belo é baseada na diversidade marinha de seu litoral, com imensa variedade de frutos do mar, sempre frescos e saborosos.

O ambiente se torna ainda mais agradável com vista panorâmica proporcionando aos hóspedes e clientes o charme e a satisfação do cardápio mais delicioso da região, composto por frutos do mar, carnes nobres, massas e petiscos variados. O restaurante é aberto ao público em geral e atende o ano todo.

O Hotel ainda possui uma completa infra-estrutura para o lazer. O turismo náutico possibilita a prática de mergulho, esqui aquático, jet ski, vela, passeio de escuna ou lancha e pesca esportiva.

A estrutura empresarial do Hotel é composta por um gerência, recepção, governança (limpeza, camareiras, copeiras e etc), setor de A&B (alimentos e bebidas).

Como o Hotel faz parte de um grupo empresarial, a parte financeira e algumas partes administrativas ficam centralizadas no escritório Central em Curitiba, onde são feitas toda parte de contas a pagar, auditoria e contabilidade do Hotel. A responsabilidade da gerência é de compras, controle dos estoques, controles de reservas, supervisionamento do atendimento aos hóspedes, o andamento e funcionamento do hotel em geral uma parte do marketing que é integrado junto ao escritório central.

2.3 Missão

“Renovar diariamente a confiança de nossos hóspedes, trabalhar a melhoria contínua de resultados positivos e desenvolvimento de experiência em serviços de qualidade de forma a proporcionar sensações únicas de prazer”.

2.4 Visão

Queremos ter o melhor atendimento aos turistas em gozo de férias, viagens de lazer e descanso e também o executivo em viagem de negócios, congressos, seminários e convenções promovendo lazer, comodidade e o conforto, aliado a um ótimo atendimento, e gastando valores justos pelo padrão de serviços oferecidos, tudo isso num espaço acolhedor e de grandiosa beleza e assim, contribuir para a qualidade de vida dos nossos clientes.

2.5 Valores

- Respeito ao cliente;
- Confiança e humildade;
- Resultado e retorno;
- Valorização do funcionário;
- Desenvolvimento e crescimento;
- Experiência e aprendizagem;
- Qualidade e melhoramento;
- Profissionalismo;
- Relacionamento com fornecedores.

2.6. Produtos e Serviços

Produtos: Spar, eventos temáticos, convenção e vendas de souvenir.

Serviços: Lazer, turismo, encontros empresariais e alimentação.

2.7. Público Alvo

Turistas em gozo de férias, viagens de lazer e descanso, artistas e equipes que fazem shows pela região e famílias que buscam o lazer.

O público alvo do Hotel Morro do Sol, são as classes A, B e C que querem desfrutar de um ambiente agradável, com toda a infra-estrutura que um Hotel desse porte pode oferecer.

Para o bom funcionamento do Hotel e dos serviços existem vários públicos, stakeholders, ou partes envolvidos.

A comunidade financeira estabelece parcerias quanto a investimentos, empréstimos envolvidos, as instituições bancárias encaixam-se nesse campo.

A mídia local principalmente exerce um papel imprescindível, pois ela está ligada na forma positiva da imagem do hotel.

O governo, na sua forma de poderes legislativo, judiciário e executivo, também tem forte influência, pois a necessidade de alvarás, laudos ambientais entre outros, fazem parte do sucesso do negócio, além do papel de prestígio quando alguma parte governamental frequenta o Hotel. Não esquecendo que as taxas de juros, valor moeda, influenciam diretamente na área de turismo e a parte governamental está ligada a tais fatores.

Os órgãos de defesa do consumidor tem papel tanto negativo e positivo, nos sentidos de adequação dos serviços, ou reclamações quanto aos mesmos prestados.

A comunidade local é uma das maiores partes envolvidas, pois a empresa está inserida em seu meio, o Hotel procura sempre contribuir com a comunidade, gerando empregos, fazendo conscientização da separação do lixo e etc.

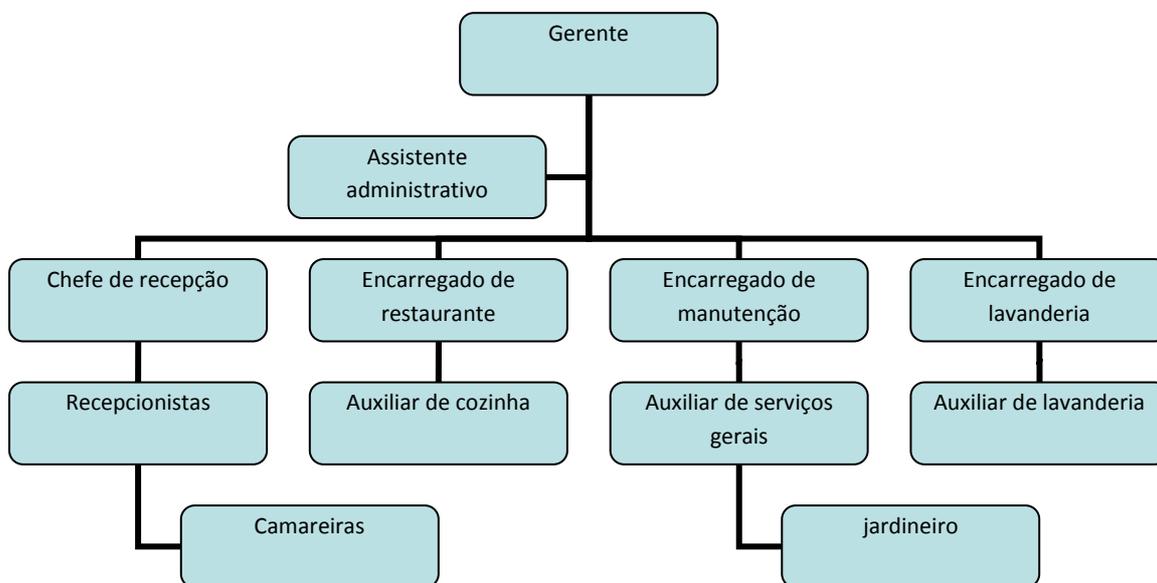
O público em geral é nossa meta. Sejam eles hóspedes para ficarem no hotel, ou para almoçarem em seu restaurante.

O público interno é o mais importante, pois dele que vem o feedback dos hóspedes, a mão de obra e os serviços gerais prestados. Sem o público interno, o insucesso estará garantido.

2.8 Indicadores de Desempenho

- Funcionário – trabalho em equipe, produtividade e avaliação interna;
- Faturamento mensal;
- Freqüência de público;
- Avaliação do público;
- Avaliação dos fornecedores.

2.9. Organograma da Estrutura Organizacional



3. ESTRUTURA DE CARGOS

3.1 Definição dos Cargos

- Gerente;
- Assistente Administrativo;
- Chefe de Recepção
- Recepcionista;
- Encarregado de Restaurante;
- Auxiliar de Cozinha;
- Encarregado de Manutenção;
- Jardineiro;
- Auxiliar de Serviços gerais;
- Camareira;
- Encarregado de Lavanderia;
- Auxiliar de Lavanderia.

3.2 Descrições dos Processos

- Atendimento
- Compra de Insumos;
- Recebimento e conferência de insumos;
- Manutenção;
- Limpeza e arrumação do local;
- Definição de pratos;
- Preparação dos pratos;
- Fechamento de caixa diário;
- Conferência de notas fiscais;
- Check-in e check-out e reservas;
- Jardinagem;
- Conservação, operação e correção de materiais e equipamentos;
- Supervisionar o funcionamento da caldeira;
- Planejamento estratégico;

- Gerenciar todos os departamentos;
- Lavagem das roupas;
- Lavagem e conservação dos enxovais.

3.3 Organograma de Função (atribuições das funções)

Organograma de função (atribuição de funções)									
Atividade / Função	Gerente	Assist. Administrativo	Chefe de Recepção	Recepcionista I	Recepcionista II	Enc. Restaurante	Aux. Cozinha I	Aux. Cozinha II	Enc. Manutenc
Atendimento	X	X	X	X	X				
Compra de Insumos	X	X				X			X
Recebimento/ conferência de Insumos	X	X				X	X	X	X
Manutenção									X
Limpeza e Arrumação									X
Definição de Pratos						X			
Preparação de Pratos						X	X	X	
Caixa	X	X	X						
Conferência de NFs	X	X							
Check-in, check-out e reservas	X	X	X	X	X				
Jardinagem									
Conservação, operação, correção de materiais e equipamentos									X
Supervisionar a caldeira									X
Planejamento Estratégico	X	X							
Gerenciar todos os setores	X	X							
Lavagem das roupas									
Lavagem e Conservação dos enxovais									

Tabela 1: de Organograma de Função (atribuições das funções)

3.4 Grupo Ocupacional do Cargo

- 3.4.1 Pós Graduado: Exerce funções especializadas que exigem conhecimentos adquiridos com a formação de Pós Graduação.
Cargo: Gerente.
- 3.4.2 Nível Superior: Exercem funções especializadas que exigem conhecimentos adquiridos com a formação de Ensino Superior.
Cargo: Assistente Administrativo.
- 3.4.3 Nível Médio: Exercem funções operacionais de apoio aos cargos gerenciais ou cargos de nível superior, nas áreas de especialização e funções administrativas de apoio com a formação escolar mínima de Ensino Médio.
Cargos: Chefe de recepção, Recepcionista e Encarregado de Manutenção e Encarregado de Restaurante.
- 3.4.4. Nível Fundamental: Exercem funções operacionais de apoio aos cargos gerenciais ou cargos de nível superior e médio, e nas áreas de especialização e funções administrativas de apoio, com a formação escolar mínima de Ensino Fundamental concluído.
Cargos: Auxiliar de cozinha, jardineiro, auxiliar de serviços gerais, camareira, auxiliar de lavanderia.

4. DESCRIÇÃO DOS CARGOS

4.1 Título do Cargo: GERENTE

4.1.1 Especificação do Cargo

4.1.1.1 Descrição Sumária

Gerenciar a área administrativa por meio de planejamento; promover vendas, executar rotinas administrativas Organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional.

4.1.1.2 Resultados Esperados

Administrar comercialmente e financeiramente o negócio; distribuir tarefas; decidir questões logísticas; e de produção. Fiscalizar o trabalho dos funcionários; estipular metas de qualidade; criar padrões de desempenho e avaliações qualitativas e quantitativas. Estabelecer metas de vendas mensais; relatórios quinzenais; desenvolver estratégias de comunicação; estabelecer parcerias; definir promoções.

4.1.1.3 Principais Atividades

- Administrar organizações;
- Elaborar o planejamento organizacional;
- Implementar programas e projetos;
- Promover estudos de racionalização;
- Realizar controle do desempenho organizacional;
- Promover venda de serviços;
- Executar rotinas administrativas;
- Administrar pessoal;
- Gerenciar compras;
- Administrar recursos financeiros;
- Atuar como relações públicas.

4.1.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e Formação: Para o exercício dessa ocupação requer-se curso superior completo em Administração de Empresas, preferencialmente pós graduado em Administração Hoteleira ou área correlacionada.

4.1.1.5 Conta

- Fornecedores;
- Clientes;
- Instituições Financeiras;
- Empresas de Publicidade e propaganda;
- Funcionários da empresa;
- Parcerias

4.1.1.6 Autonomia

- Contratações e demissões;
- Supervisão de funcionários;
- Reunião com a equipe;
- Pagamentos de faturas;
- Aplicações;
- Estratégias de MKT;

4.1.2 Competências

4.1.2.1 Conhecimentos

- Inglês Intermediário; Informática Básica;
- Legislações Municipais, Estaduais, Federais e Trabalhistas;
- Estratégias de Gestão e de RH.

4.1.2.2 Experiências

- Possuir experiência de mais de três anos como gerente e/ou administrador no ramo de atuação.

4.1.2.3 Comportamentos

- Agir com iniciativa;
- Demonstrar liderança;
- Demonstrar capacidade de síntese;
- Demonstrar capacidade de negociação;
- Demonstrar raciocínio lógico;
- Demonstrar visão crítica;
- Demonstrar capacidade de comunicação;
- Demonstrar capacidade de análise;
- Administrar conflitos;
- Demonstrar raciocínio abstrato;
- Trabalhar em equipe;
- Demonstrar espírito empreendedor;
- Demonstrar capacidade de decisão.

4.5 Título do Cargo: Auxiliar de Cozinha

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Cumprir as tarefas e se desincumbe dos serviços decorrentes da elaboração e processamento de alimentos em recintos apropriados do estabelecimento ou anexos, quer a etapa da cocção ou o consumo pelos usuários, dentro das normas e do regulamento específico do local

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar os alimentos limpos e bem preparados.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Cortar os alimentos;
- Limpar e organizar a cozinha
- Higienizar os alimentos;
- Preparar os alimentos;
- Fazer os sucos;
- Fazer as sobremesas;
- Preparar o café da manhã;
- Limpar a cozinha;
- Lavar as louças;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de cozinheiro.

4.5.2.2 Experiências

- O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5. Título do Cargo: ENCARREGADO DE MANUTENÇÃO

4.5.1 Especificação do cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Executam instalações, reparos de manutenção e serviços de manutenção. Responsável pelo desenvolvimento programado das atividades de conservação, operação, correção e manutenção de materiais, equipamentos e bens pertencentes à organização.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar o local seguro; diariamente observar objetos e espaços que necessitam de manutenção.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Atuar em toda parte de manutenção, exemplo: trocar lâmpadas, trocar chuveiros, trocar pisos, trocar boxes;
- Supervisionar o funcionamento da caldeira;
- Executar instalações e reparos de manutenção;
- Reformar dependências;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de serviços de manutenção tem como requisito o ensino médio completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Zelar pela segurança do patrimônio e das pessoas;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos;
- Curso de higiene e preservação;
- Manutenção predial.

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após dois anos de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Tratar pessoas sem discriminação;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamento de proteção individual;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.2

4.5 Título do Cargo: Jardineiro

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Conservam a limpeza dos jardins, limpam as áreas externas e acessórios dos mesmos.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Manter a área verde do Hotel limpa e com boa aparência executando tarefas previstas na rotina do paisagismo dos edifícios da organização, inclusive, dos serviços de jardinagem, com a instalação e conservação dos ambientes naturais e da flora local.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Manter a grama aparada;
- Plantar flores e árvores;
- Manter o jardim limpo;
- Aparar as plantas;
- Dar água às plantas;
- Adubar as plantas;
- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Limpar áreas externas e acessórios;
- Comunicar-se

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de limpeza;
- Curso de jardinagem/ paisagismo.

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamento de proteção individual;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5 Título do Cargo: AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Conservam a limpeza dos estabelecimentos, limpam recintos e acessórios dos mesmos.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar o local; diariamente observar objetos e espaços que necessitam de limpeza.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Lavar vidros de janelas e fachadas;
- Limpar recintos e acessórios;
- Controlar almoxarifado;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de serviços de limpeza tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.2 Título do Cargo: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

4.2.1 Especificação do Cargo

4.2.1.1 Descrição Sumária

Executar serviços de apoio nas áreas de administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritório.

4.2.1.2 Resultados Esperados

Administrar e auxiliar a gerência para o bom funcionamento dos demais setores.

Executando atividades de natureza administrativa relacionadas a recursos humanos, contábil-financeira, serviços gerais, orçamentos, custos e outros. Controlar os custos operacionais; fechar diariamente o caixa; prestar bom atendimento aos clientes.

4.2.1.3 Principais Atividades

- Promover vendas de produtos e serviços;
- Executar rotinas administrativas;
- Gerenciar compras;
- Administrar recursos financeiros;
- Assessorar o Gerente;
- Atuar como relações públicas.
- Fechar caixa final diário da recepção;
- Conferir as notas fiscais de compras;
- Encaminhar as notas fiscais e os boletos de pagamento para a central;
- Supervisionar as entregas;

- Responder na ausência da gerência;
- Fazer depósitos do fechamento diário para a central.

4.2.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e Formação: Como requisito mínimo tem-se o ensino superior, completo ou cursando em Administração, mais experiência de dois a três anos na área.

4.2.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários da empresa;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Parcerias.

4.2.1.6 Autonomia

- Compra de material;
- Controle de estoque;
- Supervisão dos funcionários;
- Reuniões com a equipe;
- Pesquisa junto aos clientes, fornecedores e funcionários.

4.2.2 Competências

4.2.2.1 Conhecimentos

- Inglês básico desejável Informática Intermediária;
- Legislações Municipais, Estaduais, Federais e Trabalhistas;

4.2.2.2 Experiências

Mínimo de 2 anos em exercício no cargo.

4.2.2.3 Comportamentos

- Demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal;
- Expressar-se em língua estrangeira;
- Demonstrar cultura geral;
- Demonstrar senso de organização;
- Assumir responsabilidade;
- Demonstrar paciência;
- Demonstrar dinamismo.

4.3 Título do Cargo: CHEFE DE RECEPÇÃO

4.3.1 Especificação do Cargo

4.3.1.1 Descrição Sumária

Recepcionar o cliente, esclarecer dúvidas do cliente, atender as reclamações do cliente.

4.3.1.2 Resultados Esperados

Fazer abordagem direta e inicial de visitantes, convidados e interlocutores em geral, prestar serviços decorrentes de expedientes de consulta e atendimento, facilitando o conhecimento e o contato entre pessoas para que as mesmas sintam-se satisfeitas, tudo com simpatia e cordialidade.

4.3.1.3 Principais Atividades

- Check-in
- Check-out;
- Atender pessoalmente;
- Atender o telefone;
- Fazer reservas;
- Confirmar reservas;
- Fechar caixa diário com o Assistente Administrativo

4.3.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e Formação: Para o acesso ao trabalho nessa família ocupacional é exigido, no mínimo, o ensino médio completo e no mínimo um ano de experiência na função.

4.3.1.5 Contatos

- Gerente;
- Cliente
- Fornecedores
- Recepcionista

4.3.1.6 Autonomia

- Organizar o ambiente;
- Orientar o trabalho de manutenção e limpeza;
- Entregar a conta ao cliente;
- Orientar os recepcionistas.
- Criar padrões de fiscalização dos serviços;
- Estabelecer regras de ética;
- Compromisso de cobrança junto aos clientes.

4.3.2 Competências

4.3.2.1 Conhecimentos

- Atendimento ao cliente;
- Práticas de higiene;

4.3.2.2 Experiências

A formação profissional ocorre com a prática no local de trabalho ou em cursos profissionalizantes.

4.3.2.3 Comportamentos

- Manter-se disciplinado;
- Cuidar da higiene e da aparência pessoal;
- Contornar situações adversas;
- Demonstrar cordialidade;
- Cultivar a sensibilidade;
- Cultivar ética profissional;
- Manter-se dinâmico;
- Demonstrar paciência;
- Demonstrar educação;
- Participar de treinamentos e cursos;
- Lidar com estresse;
- Manter-se atualizado;
- Ler periódicos e jornais relativos à área;
- Demonstrar capacidade de organização;
- Manter-se atento;
- Demonstrar discrição;
- Surgir melhorias

4.3 Título do Cargo: RECEPCIONISTA

4.3.1 Especificação do Cargo

4.3.1.1 Descrição Sumária

Recepcionar o cliente, esclarecer dúvidas do cliente, atender as reclamações do cliente,

4.3.1.2 Resultados Esperados

Fazer abordagem direta e inicial de visitantes, convidados e interlocutores em geral, prestar serviços decorrentes de expedientes de consulta e atendimento, facilitando o conhecimento e o contato entre pessoas para que as mesmas sintam-se satisfeitas, tudo com simpatia e cordialidade.

4.3.1.3 Principais Atividades

- Check-in
- Check-out;
- Atender pessoalmente;
- Atender o telefone;
- Fazer reservas;
- Confirmar reservas

4.3.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e Formação: Para o acesso ao trabalho nessa família ocupacional é exigido, no mínimo, o ensino médio completo e no mínimo um ano de experiência na função em outras empresas.

4.3.1.5 Contatos

- Gerente;
- Clientes;
- Fornecedores;
- Recepcionistas

4.3.1.6 Autonomia

- Organizar o ambiente;
- Orientar o trabalho de manutenção e limpeza;
- Entregar a conta ao cliente;

4.3.2 Competências

4.3.2.1 Conhecimentos

- Atendimento ao cliente;
- Práticas de higiene;

4.3.2.2 Experiências

A formação profissional ocorre com a prática no local de trabalho ou em cursos profissionalizantes.

4.3.2.3 Comportamentos

- Manter-se disciplinado;
- Cuidar da higiene e da aparência pessoal;
- Contornar situações adversas;
- Demonstrar cordialidade;
- Cultivar a sensibilidade;
- Cultivar ética profissional;
- Manter-se dinâmico;
- Demonstrar paciência;
- Demonstrar educação;
- Participar de treinamentos e cursos;
- Lidar com estresse;
- Manter-se atualizado;
- Ler periódicos e jornais relativos à área;
- Demonstrar capacidade de organização;
- Manter-se atento;
- Demonstrar discrição;
- Sugerir melhorias.

4.5 Título do Cargo: Encarregado de Restaurante

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Garantir o bom funcionamento do restaurante.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Atendimento do restaurante seja de excelência e que os setores de alimentos e bebidas estejam sempre com estoque completo e a organização do local esteja condizente com o gosto dos clientes.

4.5.1.3 Principais Atividades

Controlar e administrar o estoque A Alimentos e B bebidas;

Coordenar e avaliar os garçons em alta temporada;

Definir os pratos á serem servidos;

Acompanhar o preparo dos pratos.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de serviços de Encarregado de Restaurante tem como requisito o ensino médio completo.

4.5.1.5 contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Fornecedores;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Definir os pratos á serem servidos;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Conhecimento de pratos, curso de culinária hoteleira
- Curso de higiene e preservação de bares e lanchonetes;

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após dois anos de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Tratar pessoas sem discriminação;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5 Título do Cargo: Auxiliar de Cozinha

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Cumprir as tarefas e se desincumbe dos serviços decorrentes da elaboração e processamento de alimentos em recintos apropriados do estabelecimento ou anexos, quer a etapa da cocção ou o consumo pelos usuários, dentro das normas e do regulamento específico do local

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar os alimentos limpos e bem preparados.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Cortar os alimentos;
- Limpar e organizar a cozinha;
- Higienizar os alimentos;
- Preparar os alimentos;
- Fazer os sucos;
- Preparar o café da manhã;
- Limpar a cozinha;

- Lavar as louças;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Encarregado de restaurante
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providencias ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de alimentos.

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidades;

- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Dar prova de equilíbrio físico;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza
- Acatar ordens superiores.

4.5. Título do Cargo: ENCARREGADO DE MANUTENÇÃO

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Executam instalações, reparos de manutenção e serviços de manutenção. Responsável pelo desenvolvimento programado das atividades de conservação, operação, correção e manutenção de materiais, equipamentos e bens pertencentes à organização,

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar o local seguro; diariamente observar objetos e espaços que necessitam de manutenção.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;

Atuar em toda parte de manutenção, exemplo: trocar lâmpadas, trocar chuveiros, trocar pisos, trocar boxes;

Supervisionar o funcionamento da caldeira;

- Executar instalações e reparos de manutenção;
- Reformar dependências;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de serviços de manutenção tem como requisito o ensino médio completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Zelar pela segurança do patrimônio e das pessoas;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos;
- Curso de higiene e preservação;
- Manutenção predial.

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após dois anos de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Tratar pessoas sem discriminação;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamento de proteção individual;
- Dar provas de equilíbrio físico;

- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5 Título do Cargo: Jardineiro

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Conservam a limpeza dos jardins, limpam as áreas externas e acessórios dos mesmos.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Manter a área verde do Hotel limpa e com boa aparência executando tarefas previstas na rotina do paisagismo dos edifícios da organização, inclusive, dos serviços de jardinagem, com a instalação e conservação dos ambientes naturais e da flora local.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Manter a grama aparada;
- Plantar flores e arvores;
- Manter o jardim limpo;
- Aparar a plantas
- Dar água as plantas;
- Adubar as plantas;
- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Limpar áreas externas e acessórios;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providencias ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de limpeza;
- Curso de jardinagem / paisagismo.

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis mese de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamentos de proteção individual;
- Dar provas de equilíbrio físico
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Conservam a limpeza dos estabelecimentos, limpam recintos e acessórios dos mesmos.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar o local; diariamente observar objetos e espaços que necessitam de limpeza.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Zelar pela segurança do patrimônio e de pessoas;
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Lavar vidros de janelas e fachadas;
- Limpar recintos e acessórios;
- Controlar almoxarifado;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de serviços de limpeza tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de ambientes;

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamento de proteção individual;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5 Título do Cargo: Camareira

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Conservam a limpeza dos estabelecimentos, limpam e arrumam os recintos.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Manter o hotel higienizado e arrumado para o conforto dos hóspedes.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Limpar;
- Arrumar os apartamentos;
- Arrumar o restaurante;
- Conferir número de enxoval dos apartamentos com a lavanderia
- Atender pessoas;
- Conservar áreas externas;
- Lavar vidros de janelas e fachadas;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de camareira tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente
- Funcionários
- Clientes

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de ambientes;

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar sendo de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Utilizar equipamentos de proteção;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5 Título do Cargo: AUXILIAR DE LAVANDERIA

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Manter os enxovais e as roupas dos hóspedes limpos, passados e em bom estado para utilização.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar os enxovais e as roupas dos hóspedes limpos, passados e em bom estado de conservação.

4.5.1.3 Principais Atividades

- Informar a contagem dos enxovais para a recepção;
- Lavar as roupas de hóspedes quando solicitado;
- Passar as roupas dos hóspedes quando solicitado;
- Lavar, passar e conservar os enxovais dos apartamentos;
- Tirar manchas dos enxovais;
- Costurar os enxovais quando necessário;
- Descartar enxovais impróprios para utilização;
- Supervisionar o trabalho das auxiliares.

- Atender pessoas;
- Comunicar-se

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de Auxiliar de Lavanderia tem como requisito o ensino fundamental completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de ambientes;

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após seis meses de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;

- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Dar provas de equilíbrio físico;
- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

4.5.1 Especificação do Cargo

4.5.1.1 Descrição Sumária

Supervisionar o trabalho das auxiliares de lavanderia e manter os enxovais e as roupas dos hóspedes limpos, passados e em bom estado para utilização.

4.5.1.2 Resultados Esperados

Preservar os enxovais e as roupas dos hóspedes limpos, passados e em bom estado de conservação

4.5.1.3 Principais Atividades

- Informar a contagem dos enxovais para a recepção;
- Lavar as roupas de hóspedes quando solicitado;
- Passar as roupas dos hóspedes quando solicitado;
- Lavar, passar e conservar os enxovais dos apartamentos;
- Tirar manchas dos enxovais;
- Costurar os enxovais quando necessário;
- Descartar enxovais impróprios para utilização;
- Supervisionar o trabalho das auxiliares.
- Atender pessoas;
- Controlar almoxarifado;
- Comunicar-se.

4.5.1.4 Especificação do Cargo

Escolaridade e formação: O acesso às ocupações de Trabalhador de Encarregado de Lavanderia tem como requisito o ensino médio completo.

4.5.1.5 Contatos

- Gerente;
- Funcionários;
- Clientes.

4.5.1.6 Autonomia

- Atender clientes, prestando informações;
- Contatar terceiros para resolver problemas em caso de necessidade;
- Tomar todas as providências ao realizar suas tarefas.

4.5.2 Competências

4.5.2.1 Conhecimentos

- Conhecimento em equipamentos de higiene e limpeza;
- Curso de higiene e preservação de ambientes;

4.5.2.2 Experiências

O exercício pleno das atividades ocorre após dois anos de experiência.

4.5.2.3 Comportamentos

- Demonstrar destreza manual;
- Demonstrar educação com as pessoas;
- Dar provas de organização profissional;
- Agir honestamente;
- Demonstrar senso de responsabilidade;
- Dar provas de controle emocional;
- Demonstrar atenção;
- Dar provas de equilíbrio físico;

- Demonstrar espírito de equipe;
- Demonstrar presteza;
- Acatar ordens superiores.

5. AVALIAÇÃO DOS CARGOS

5.1. Fatores de Avaliação

5.1.1 Escolaridade

5.1.2 Experiência

5.1.3 Esforço mental

5.1.4 Supervisão / Tarefas

5.1.5 Poder de Decisão

5.1.6 Atuação Estratégica

5.1.7 Equipamentos e Materiais

5.1.8 Esforço Físico

Fatores que interessam á empresa	Avaliador 01	Avaliador 02	Média (%)
Escolaridade	15	17	16
Experiência	25	24	24,5
Esforço Mental	14	15	14,5
Supervisão / tarefas	13	6	9,5
Poder de Decisão	10	15	12,5
Auação Estratégica	10	10	10
Equipamentos e Materiais	8	5	6,5
Esforço físico	5	8	6,5
TOTAL %	100,00	100,00	100,00

Listar os fatores que interessam para a empresa	AVALIADOR 01	AVALIADOR 02	AVALIADOR 03	AVALIADOR 04	MÉDIA
Escolaridade	15%	10%	20%	15%	15 %
Experiência	10%	20%	15%	15%	15 %
Responsabilidade	15%	15%	15%	10%	13,75%
Supervisão / Tarefas	5%	15%	10%	5%	8,75%
Ambiente	5%	5%	5%	5%	5 %
Autonomia	5%	15%	10%	15%	11,25%
Poder de Decisão	20%	5%	10%	10%	11,25%
Atuação Estratégica	20%	10%	5%	15%	12,5%
Materiais e Equipamento	5%	5%	10%	10%	7,5 %
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100 %

Tabela 2: Pontuação dos Avaliadores quanto aos Fatores de Avaliação dos Cargos

5.2. Sistemática de Avaliação dos Cargos:

Pontuação Atribuída: de 100 a 1000.

5.3. Tabelas de Cálculos dos Fatores da Avaliação dos Cargos:

5.3.1 De Escolaridade:

Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.

ESCOLARIDADE = 16%

Grau	Nível	Pontos
I	Fundamental	40
II	Médio	80
III	Superior	120
IV	Pós Graduado	160

5.3.2 De Experiência:

Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos possa desempenhar normalmente as tarefas componentes do cargo em análise.

EXPERIÊNCIA = 24,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Seis meses	61,25
II	Um ano	122,5
III	Dois anos	183,75
IV	Mais de três anos	245

5.3.3 De Esforço Mental:

Exigência de concentração ou atenção mental requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade do esforço mental.

ESFORÇO MENTAL = 14,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Pouco	48,33
II	Médio	96,66
III	Muito	145

5.3.4 De Supervisão / Tarefas:

Relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão (complexidade das tarefas supervisionadas).

SUPERVISÃO / TAREFAS =
9,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Básica	31,67
II	Intermediária	63,33
III	Complexa	95

5.3.5 De Poder de Decisão:

Considera como poder de decisão a extensão das decisões para as diretrizes da empresa.

PODER DE DECISÃO = 12,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Nenhum	31,25
II	Pouco	62,5
III	Médio	93,75
IV	Muito	125

5.3.6 De Atuação Estratégica:

Considera-se atuação estratégica o nível de exigência na gestão da empresa.

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA =
6,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Nenhuma	25
II	Pouca	50
III	Médio	75
IV	Muita	100

5.3.7 De Responsabilidade por equipamentos / materiais:

Considera a responsabilidade exigida com relação ao manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção contra estragos ou prejuízos devido ao descuido.

RESPONSABILIDADE POR EQUIPAMENTOS/ MATERIAIS = 6,5%

Grau	Nível	Pontos
I	Nenhum	16,25
II	Pouco	32,5
III	Médio	48,75
IV	Muito	65

5.3.8 De Esforço Físico:

Exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas, carregando pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.

ESFORÇO FÍSICO = 10%

Grau	Nível	Pontos
I	Nenhum	16,25
II	Pouco	32,5
III	Médio	48,75
IV	Muito	65

5.3.9. Tabela de Salários Mensal

Gerente	Salário ao Mês	VT	Vale Refeição	Férias	13o terceiro	
Assistente Administrativo	2800	0	0	560	3200	6560
Chefe de Recepção	1200	0	0	430	2400	4030
Chefe de Manutenção	1300	0	0	440	2200	3940
Chefe de Lavanderia	1000		121	350	640	2111
Recepcionista	570	96,6	121	180	350	1317,6
Auxiliar de Cozinha	520	96,6	121	150	275	1107,6
Auxiliar de Serviços Gerais	480	96,6	121	120	250	1067,6
Auxiliar de Lavanderia	480	96,6	121	120	230	104,76
Camareiras	520	96,6	121	160	280	1177,6
Jardineiro	400	96,6	121	160	120	897,6
	9270	579,6	847	2670	9945	
					Total	21.885,00

	unitário	total
Salários I	1856,40	5569,20
Salários II	2660,10	7980,30
Salários III	3463,80	6927,60

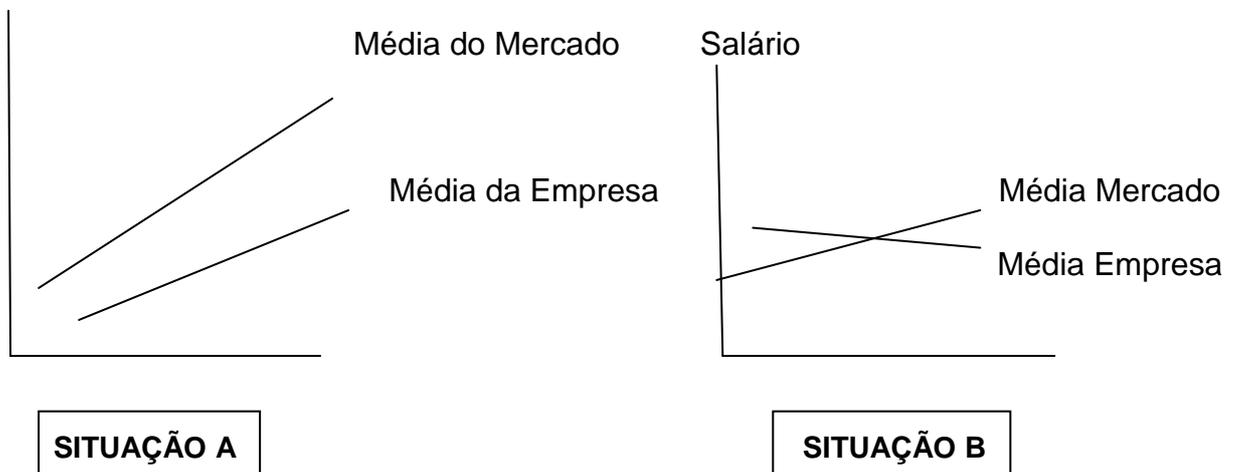
Conceito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Administrativo	77	93	108	108	108	108	124	124	124	124	139	139
Qte. Operários	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Produção												
Salários I	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	5569,20
Salários II	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30
Salários III	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60

5

MÊS											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
340	356	371	371	387	387	402	417	417	433	448	464
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5569,20	5569,20	5569,20	5569,20	7425,60	7425,60	7425,60	7425,60	7425,60	7425,60	7425,60	7425,60
7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30	7980,30
6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60	6927,60

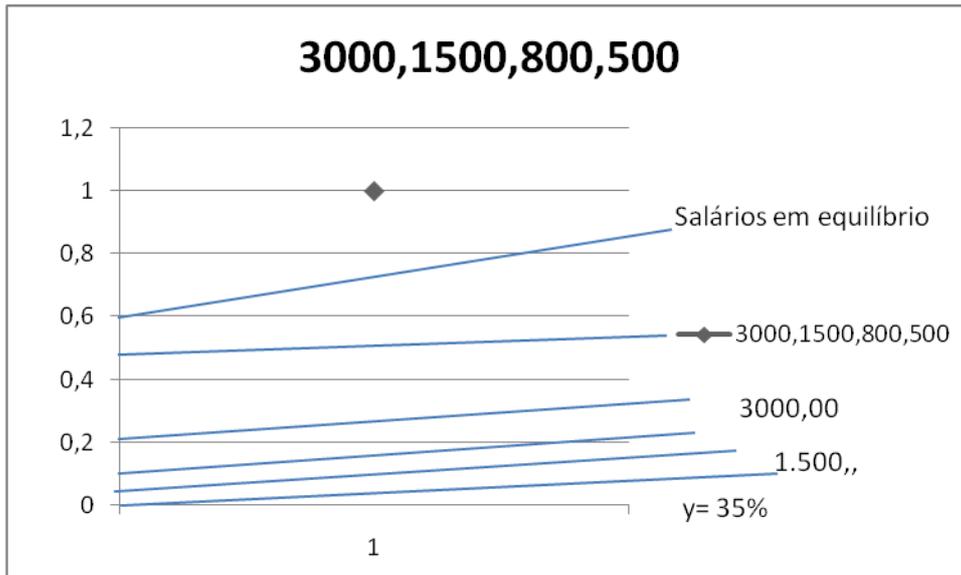
5.4. A CURVA DE REFERÊNCIA

É obtida pelo processo de ajustamento entre as variáveis $y = f(x)$ onde a variável y é igual ao salário.



Graus predeterminados: $y = f(x)$ onde x = número do grau dos cargos

Comparação por fatores: $y = f(x)$ onde x = unidade de pagamento de salário avaliado.



Os salários foram calculados no fator $x=y$, que de acordo com a tabela de salários I,II,III, o valor máximo entre gerencia e administração é de R\$3000,00 com variações até o quinto mês sofrendo um aumento de 1,21, de R\$500,00 a R\$1.500,00 reais.

Escolhe-se a amplitude da faixa, entre 35%. Extrai-se a raiz quadrada de 1,35 que resultará no fator de 1,162, que irá multiplicar e dividir a média salarial para encontrar o máximo e o mínimo da faixa. Dessa forma a média de faixa será um valor um valor geométrico. Estas faixas salariais para o plano estão apresentadas no quadro abaixo:

GRAUS	FAIXA	MÉDIA DA FAIXA	MÁXIMO DA FAIXA
1	2,75	3,2	3,72
2	3,73	4,1,	4,78
3	4,48	5,2	6,04
4	5,59	6,5	7,55
5	6,88	8,0	9,30
6	8,35	9,7	11,27
7	9,98	11,6	13,48
8	11,79	13,7	15,92

Assim, a estrutura está pronta

6 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Pontes (2002, p. 41) cargo “é o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções”.

Na visão de Pontes (2002, p. 155) “avaliação é estabelecida o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em sua importância”.

Paschoal (2001, p. 55), ainda coloca que a:

Prática e a ciência tem demonstrado as grandes vantagens do trabalho em grupo, e uma vantagem extraordinária refere-se ao processo de química mental, através do qual as mentes que se unem para realizar um propósito fundem-se numa outra mente, cuja capacidade de realização ainda não foi suficientemente investigada.

Segundo Pontes (2002, p.16), a administração de cargos e salários passa por discussões e mudanças significativas na forma de aplicação dos conceitos nas organizações. As análises que faremos adiante tem como palco uma empresa moderna, preocupada com a competitividade e com a qualidade de seus produtos e serviços.

A administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

O tema Administração de Cargos e salários sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais.

Para Chiavenato (2002, p.19) a administração de recursos humanos tem sua “origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais”.

Na gestão organizacional, é chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa "organização". A Gestão de Recursos Humanos freqüente é atribuída à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização.

Estas tarefas podem ser realizadas por uma pessoa ou um departamento (profissionais em recursos humanos) junto dos diretores da organização.

Chiavenato (2000, p. 148) ainda discorre:

No Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos.

Hoje a gestão de pessoas está centrada em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recurso semelhante aos demais recursos da organização. No enfoque sistêmico, a gestão de pessoas é vista como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

São as pessoas que possibilitam às organizações atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E, para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual os objetivos pessoais e profissionais podem ser atingidos com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

6.1. Pesquisa de Salários para a Implantação

Para que os responsáveis por uma empresa possam se definir com relação à sua Política de Remuneração, é fundamental que tenham respeito a esse assunto. E o meio mais prática para obter tal visão é conduzir uma Pesquisa Salarial.

A Pesquisa Salarial de implantação difere das pesquisas acompanhamento em virtude de sua maior abrangência em termos de cargos bem como em termos de prática e políticas de remuneração.

Além da necessidade de investir no desenvolvimento de funcionários, as empresas precisam encontrar maneiras de utilizar os conhecimentos existentes.

Frequentemente, há habilidades dos funcionários são subutilizadas.

Em algumas empresas, gerentes e funcionários são avaliados de acordo com o cumprimento de suas metas de desenvolvimento. Essas metas enfocam o desenvolvimento de habilidades e a aquisição de competências e capacitados.

Uma empresa não conseguirá se manter em equilíbrio sem um programa de cargos e salários bem estruturado, segundo Carvalho e Nascimento (2004).

Segundo Chiavenato (2004), o sistema de cargos e salários é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização.

6.1.1. Avaliação de Desempenho

Segundo Marras (2007), o desempenho humano é realizado através de metas traçadas, ter uma missão, significa alcançar os objetivos, o indivíduo se sente motivado e isso é um instrumento muito valioso para o RH. Um funcionário que realiza com eficiência suas metas, pode ser mensurado positivamente pelo administrador, e obter o retorno disso em sua trajetória profissional.

6.1.2. Treinamento

O termo “treinamento e desenvolvimento” são processos criados para a melhoria de habilidades dos funcionários, mas que ambos tem um foco histórico um tanto quanto diferente. O termo desenvolvimento, de modo geral, ficava reservado aos processos de melhoria de habilidades em funcionários de nível mais alto, como uma gerência; já o termo treinamento, ficava, em geral, voltados para o melhoramento de habilidades em cargos inferiores na hierarquia organizacional. Isto é, gerentes (e acima) eram “desenvolvidos”, e não-gerentes (e abaixo) eram “treinados”. Porém hoje esta distinção não é tão significativa quanto antes (MUCHINSKY, 2004).

Portanto é a partir dessas novas necessidades que o treinamento tem a sua efetivação, para poder sanar dificuldades e falhas, além de habilitar os funcionários a usarem as novas necessidades tecnológicas, ferramentas e utensílios. “O treinamento oferece oportunidades para que as pessoas entrem no mercado de trabalho com os talentos necessários e desempenhem novas funções” (MUCHINSKY, 2004, p.173).

Para se ter certeza que os investimentos em treinamento e desenvolvimento vão causar um grande impacto no desempenho do indivíduo e da organização, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento. Esta abordagem envolve quatro fases: A primeira fase seria a avaliação das necessidades, que é uma análise da empresa, da tarefa e da pessoa; a segunda fase seria o projeto de programa, que são

os objetivos institucionais, a prontidão do funcionário e os princípios de aprendizagem; a terceira fase seria a implementação, que são os métodos dentro e fora do local de trabalho e o desenvolvimento; a quarta e última fase seria a avaliação, onde são verificados as reações, o aprendizado e os resultados (BOHLANDER;SNELL;SHERMAN, 2003).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa de Cargos e Salários foi importante pela análise de Recursos Humanos e sua importante atuação com responsabilidade nas ações.

O tema relevante envolve também o Hotel Morro de Sol de onde se analisou os cargos presentes no mesmo bem como seus os salários distribuídos cada qual a seus cargos e demonstrados em tabela como forma de apresentação de resultados condizentes com esta empresa.

Autores como Pontes e Chiavenato, por exemplo, descrevem este setor no decorrer do trabalho pra que a empresa possa se tornar participativa e assim analise a interpretação de resultados.

A descrição minuciosa dos cargos do Hotel Morro do Sol foram apresentados especificamente cada qual a sua maneira para que a importância de implementar programas que estimulem e fortaleçam o tipo de trabalho.

Com isso, podemos ver que um plano de cargos e salários nas empresas e de grande importância, pois motiva mais toda a equipe colaboradora.

A definição clara de objetivos, indicadores e padrões de desempenho fornecerá o necessário para estimular o trabalho em equipe, alcançar melhores desempenhos e propiciar feedback de seus resultados. Para que isso ocorra é necessário que a definição seja estabelecida de forma participativa.

Algumas empresas podem ter, inicialmente, dificuldades em mensurar indicadores de qualidade e produtividade. Se uma empresa não pode mensurar um indicador, alcançar ganhos em seus processos. Sem uma avaliação efetiva dos indicadores não é possível conhecer as perdas e os ganhos, buscar melhorias e conhecer o desempenho efetivo das equipes de trabalho.

É importante, a participação dos trabalhadores no sucesso da empresa, que todos ajudam a construir.

Com a globalização, o cliente tem possibilidade de adquirir os produtos de qualquer lugar do mundo, o que torna a competição mais intensa, uma vez que a oferta é ampla e irrestrita. Desta forma, as empresas competem em escala mundial, concorrendo com empresas de qualquer lugar independente do seu local de atuação.

Neste contexto, o comportamento do consumidor torna-se mais volátil, devido à grande diversidade de oferta. Com isso, as empresas necessitam conhecer o mercado, as tendências de comportamento adquiridas pelo consumidor, fato este que gera demanda por pesquisa, constituindo oportunidade ao setor.

A análise sempre deve estar presente para um Plano de Marketing, pois todas as ações, as inovações, os preços, os clientes devem estar constantemente presentes nesta análise para que melhorias cada vez mais atraentes possam ocorrer, e para que a empresa cresça em todos os sentidos, conquistando cada vez mais uma clientela fiel a sua empresa.

REFERENCIAS

BOHLANDER, G. W; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, I. _____. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.

_____. **Recursos humanos na empresa**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11^o. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3^o ed. São Paulo: Futura, 2007.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias**. 2^o. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9^o. ed. São Paulo: Ltr, 2002.