

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**RAFAEL PICCININI DA SILVA**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA NUTRIBEM**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

RAFAEL PICCININI DA SILVA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA NUTRIBEM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2007

RAFAEL PICCININI DA SILVA

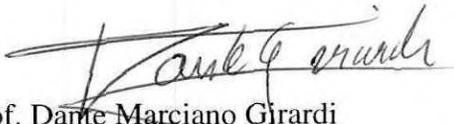
**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA NUTRIBEM**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 09 de novembro de 2007.



Prof. Rudimar Alfa Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dante Marciano Girardi  
Orientador

Prof<sup>a</sup>. Ana Cláudia Donner Abreu  
Membro

Prof. Eduardo Aquino Hubler  
Membro

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha mãe, exemplo de força, garra e perseverança.*

*A meu pai, que infelizmente não compartilhará desse momento.*

## AGRADEÇO:

A minha família, minha mãe Maria do Carmo e meus irmãos Felipe e Raquel por sempre estarem ao meu lado, nos instantes de tristeza e nos momentos de alegria. Devo a eles a realização desta empreitada.

A Priscila, minha namorada por sua compreensão e carinho .

Ao professor, pela oportunidade de compartilhar seu conhecimento e principalmente pela paciência demonstrada e ajuda na elaboração deste.

A Nutribem pela acolhida e pela compreensão. Sempre estiveram dispostos a conversar e principalmente a compartilhar todas as informações que possibilitaram a execução do Projeto. Em especial a Liana e Graça, pessoas de um grande caráter, que sempre me ajudaram e estimularam a continuar, buscando o melhor para a empresa.

Ao grande amigo Volnei por me ajudar na conclusão do trabalho, participando de forma efetiva na realização da consultoria.

Aos amigos da rua, do curso, em especial ao grupo formado por Andrei, Julio e os grandes “*pé frios da ressacada*” Mariel e Nelson.

*Nenhum homem é uma ilha isolada; cada homem é uma partícula do continente, uma parte da terra; se um torrão é arrastado para o mar, a Europa fica diminuída, como se fosse um promontório, como se fosse a casa dos teus amigos ou a tua própria; a morte de qualquer homem diminui-me, porque sou parte do gênero humano. E por isso não perguntes por quem os sinos dobram; eles dobram por ti" (John Donne).*

## RESUMO

SILVA, Rafael Piccinini da. **Plano de Cargos e Salários da Empresa Nutribem**. 2007. Número de folhas (160f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Este trabalho teve como propósito desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a empresa Nutribem. Para responder o problema de pesquisa, cinco objetivos específicos foram traçados: verificar, descrever e especificar os cargos existentes na empresa; avaliar e classificar os cargos descritos; elaborar uma pesquisa salarial; estabelecer a estrutura salarial e por fim propor a partir do plano, alternativas para futuras ações dentro da área de recursos humanos. O primeiro passo incidu na pesquisa bibliográfica, onde foram revisados os principais modelos de administração de cargos e salários, juntamente com os processos sob os quais, deve-se constituir um plano. A segunda etapa foi marcada pela aplicação dos questionários e observação do ambiente de trabalho. Diante da análise dos dados apurados foi elaborado o Plano de Cargos e Salários da organização. O trabalho caracterizou-se como uma pesquisa baseada em um estudo de caso, aplicada, descritiva conclusiva e *ex-post-facto*. Como recomendações foi sugerido a organização a divulgação do Plano aos funcionários, sua atualização constante e a implementação de outros programas complementares, tais como Avaliação de Desempenho e Remuneração Variável.

Palavras chave: Plano de cargos e salários. Avaliação de cargos e Estrutura salarial

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Representação gráfica dos termos colaboradores na Estrutura Salarial.....	36
Figura 02: Representação gráfica dos instrumentos da Política Salarial.....	38
Figura 03: Componentes de um sistema de remuneração estratégica .....	42
Figura 04: Processo para a participação nos resultados .....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Etapas para implantação de um PCS .....	23
Quadro 02: Grupos Ocupacionais .....	26
Quadro 03: Progressão Salarial .....	136
Quadro 04: Planejamento de Carreira .....	136
Quadro 05: Critérios de Ascensão .....	138

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Ponderação dos fatores de avaliação .....	124
Tabela 02: Tabela de avaliação de cargos .....	126
Tabela 03: Tabela de avaliação de cargos com ponderação dos fatores de avaliação.....	128
Tabela 04: Classificação dos cargos .....	129
Tabela 05: Estrutura das classes .....	130
Tabela 06: Distribuição dos cargos nas classes .....	131
Tabela 07: Pesquisa salarial.....	133
Tabela 08: Distribuição salarial.....	135

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivos</b>	<b>16</b>
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
<b>1.2 Justificativa</b>	<b>17</b>
<b>1.3 Estrutura do trabalho</b>	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Administração de Cargos e Salários</b>	<b>19</b>
2.1.1 Cargos e Salários	21
<b>2.2 Implantação do Plano de Cargos e Salários</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Descrição das etapas de um PCS</b>	<b>24</b>
2.3.1 Descrição e especificação dos cargos	25
2.3.2 Avaliação de cargos	27
2.3.2.1 A Escolha do Modelo de Avaliação	28
2.3.2.1.1 Sistemas não Quantitativos	28
2.3.2.1.2 Sistemas Quantitativos.	29
<b>2.4 Pesquisa salarial</b>	<b>30</b>
2.4.1 Fases para a elaboração da pesquisa salarial	31
2.4.1.1 Seleção dos cargos a serem pesquisados	31
2.4.1.2 Seleção das Empresas Participantes.	32
2.4.1.3 Preparação do Manual de Coleta de Dados	32
2.4.1.4 Coleta de Dados	33
2.4.1.5 Tabulação dos Dados	33
2.4.1.6 Análise do Resultado e Recomendações	33
2.4.1.7 Relatório aos Participantes	34
<b>2.5 Estrutura Salarial</b>	<b>34</b>
2.5.1 Construção da Estrutura Salarial	35
2.5.2 Amplitude das Faixas Salariais	35
<b>2.6 Política Salarial</b>	<b>36</b>
2.6.1 Promoção Horizontal e Vertical e Reclassificação	37
<b>2.7 Planejamento de Carreira</b>	<b>38</b>
<b>2.8 Remuneração Estratégica</b>	<b>40</b>

2.8.1 Remuneração Variável	42
<b>3. METODOLOGIA DO TRABALHO</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Técnicas para coleta de dados</b>	<b>47</b>
3.1.1 Questionário	47
3.1.2 Observação local	48
3.1.3 Entrevistas	49
<b>3.2 Limitações da pesquisa</b>	<b>49</b>
<b>4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Definição de conceitos</b>	<b>51</b>
<b>4.2 A empresa</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Iniciação ao catálogo de cargos</b>	<b>52</b>
4.3.1 Cargos de nível gerencial	54
4.3.1.1 Gerente de Produção	54
4.3.1.2 Supervisor de Produção	56
4.3.1.3 Supervisor Externo	58
4.3.1.4 Supervisor de Qualidade	60
4.3.1.5 Gerente Administrativo Financeiro	62
4.3.1.6 Supervisor Administrativo Financeiro	64
4.3.1.7 Supervisor de Recursos Humanos	67
4.3.1.8 Gerente Comercial e Marketing	69
4.3.1.9 Supervisor Comercial	71
4.3.1.10 Supervisor de Logística	73
4.3.2 Cargos de nível superior	75
4.3.2.1 Coordenador Nutricional	75
4.3.2.2 Nutricionista	77
4.3.2.3 Analista de Recursos Humanos	79
4.3.2.4 Assistente de Recursos Humanos	81
4.3.2.5 Supervisor de Vendas	83
4.3.2.6 Vendedor	85
4.3.2.7 Analista de Suprimentos	87
4.3.2.8 Analista Administrativo Financeiro	89
4.3.3 Cargos de nível operacional	92
4.3.3.1 Coordenador de Restaurante	92
4.3.3.2 Cozinheiro	94
4.3.3.3 Auxiliar de Cozinha	96
4.3.3.4 Agente de Atendimento	98
4.3.3.5 Técnico de Nutrição	100

4.3.3.6 Auxiliar de Serviços Gerais	103
4.3.3.7 Conferente	105
4.3.3.8 Auxiliar de Supervisão	107
4.3.3.9 Auxiliar de Almoxarifado	109
4.3.3.10 Auxiliar Administrativo-Financeiro	111
4.3.3.11 Assistente de Marketing	113
4.3.3.12 Auxiliar de Suprimentos	115
4.3.3.13 Motorista	116
<b>4.4 Introdução à avaliação de cargos</b>	<b>117</b>
4.4.1 Manual de avaliação de cargos	117
4.4.1.1 Instrução	118
4.4.1.2 Experiência	119
4.4.1.3 Iniciativa / complexidade	119
4.4.1.4 Responsabilidade por supervisão	120
4.4.1.5 Responsabilidade por informações ou dados confidenciais	120
4.4.1.6 Responsabilidade por numerários	121
4.4.1.7 Responsabilidade por Erros	121
4.4.1.8 Responsabilidade por contatos	121
4.4.1.9 Esforço visual e mental	122
4.4.1.10 Condições ambientais	122
4.4.2 Ponderação dos fatores de avaliação	123
4.4.3 Aplicação do manual de avaliação de cargos	124
4.4.4 Classificação dos cargos	128
4.4.4.1 Estabelecimento de classes	130
<b>4.5 Resultados da pesquisa salarial</b>	<b>132</b>
<b>4.6 Plano de carreira</b>	<b>134</b>
4.6.1 Critérios de Ascensão	137
4.6.2 Comitê de recursos humanos	139
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>140</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO C</b>	<b>154</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o aparecimento de novos modelos de organização do trabalho e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge como principal constatação na maioria das organizações que o seu grande diferencial é o capital humano.

É através das pessoas que se gera inovação e vantagem competitiva. São elas que produzem, vendem, supervisionam, tomam decisões e dirigem os negócios da empresa. Conforme Chiavenato (1999), é o elemento humano o principal diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

Neste sentido ganha importância a Gestão de Pessoas. Administrar pessoas deixa de constituir uma abordagem tradicional, marcada pela visão do funcionário como recurso organizacional, um mero objeto e transcende a uma perspectiva mais dinâmica, ao qual este, torna-se o principal patrimônio, ferramenta-chave para a manutenção do desenvolvimento organizacional.

Realizar uma gestão coerente e eficiente de pessoas requer capacitação e persistência, uma vez que as pessoas são diferentes e possuem particularidades que necessitam ser ajustadas à filosofia da empresa para que seus objetivos estejam equilibrados com os objetivos da organização.

Outro aspecto condiz com a motivação, a necessidade de possuir pessoas produtivas e capacitadas para o desempenho de suas atividades. O atendimento das necessidades do indivíduo não cerceia apenas suas prioridades básicas, é necessário produzir um ambiente motivador, onde suas características sejam aproveitadas de forma que o próprio colaborador se sinta seguro e motivado para o trabalho.

Para que possa existir um ambiente motivador no seio da organização, onde pessoas integradas e produtivas possam desempenhar suas atividades, são necessários planos adequados de Recursos Humanos. Para Pontes (2002), o plano básico, o carro chefe, é sem dúvida, o Plano de Cargos e Salários.

Uma ferramenta primordial que propõe uma estrutura que envolve as pessoas e o trabalho por elas realizado, serve como ponto de partida para a construção de um ambiente justo e coerente.

O Plano de Cargos e Salários permite que a empresa reveja suas práticas salariais remonte sua estrutura de salários com base na avaliação dos cargos e conforme o mercado de trabalho. Para Zimpeck (1990), a Administração de Cargos e Salários pode mais que um simples disciplinamento das relações salariais. É um instrumento que permite maior aperfeiçoamento individual, serve de estímulo e atração para profissionais com características pessoais adequadas, contribuindo para fatores positivos dos processos e para a melhoria do ambiente. Um Plano de Cargos e Salários busca incentivar as pessoas a buscarem maior capacitação, dando a informação específica do que é necessário para o seu crescimento dentro da organização.

Sendo assim, diante da importância constatada advinda de um Plano de Cargos e Salários surge em paralelo a necessidade de implantação na empresa Nutribem. Portanto, dado o exposto, delimita-se o problema de pesquisa: **Como desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a empresa Nutribem?**

## 1.1 Objetivos

De acordo com a proposta do tema, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Cargos e Salários para a empresa Nutribem.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar, descrever e especificar os cargos existentes na empresa;
- b) Avaliar e classificar os cargos descritos;
- c) Elaborar uma pesquisa salarial;
- d) Estabelecer a estrutura salarial;
- e) Propor, a partir do Plano elaborado, alternativas para futuras ações dentro da área de Recursos Humanos;

## **1.2 Justificativa**

É necessária a criação de um Plano de Cargos e Salários para a Nutribem por representar um instrumento que consolida a relação funcionário e empresa, no que tange o posicionamento do mesmo perante a organização. O Plano se faz de suma importância pelo fato de ser um documento que promove a descrição das atribuições e responsabilidades de cada cargo. Permite ao colaborador que este possa visualizar sua posição dentro da organização e assim almejar um futuro na entidade.

Neste sentido, a pesquisa já atende a um dos critérios de relevância estabelecidos por Castro (1976), a importância. Outro critério, a viabilidade também é visualizado, haja vista, que a empresa dispõe dos recursos e profissionais para implantação e apresenta dentro do cenário atual perspectivas que estimulam a criação de um PCS (Plano de Cargos e Salários).

O último critério, a oportunidade é vislumbrada, uma vez que a empresa ainda não possui um plano de Cargos e Salários definido e estruturado, com a descrição e as especificações dos cargos.

Outro aspecto que justifica a abordagem ao tema é a possibilidade de através do Plano, traçar novos programas para a área de Recursos Humanos, tais como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Remuneração Estratégica, entre outros.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução, onde é visualizado o cenário organizacional e o papel do Plano de Cargos e Salários na gestão de pessoas. Ainda neste primeiro tópico são abordados o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

No segundo capítulo são expostos os fundamentos teóricos que serviram de suporte para a realização do projeto. Primeiramente uma sucinta apresentação dos principais conceitos que cerceiam o tema Cargos e Salários. Seguinte a esta fase, iniciou-se apresentação do processo para a criação de um Plano de Cargos e Salários, assim como, ao final deste capítulo foram descritas de maneira detalhada as principais etapas que compõe o Programa.

Quanto ao terceiro capítulo é possível examinar o método de pesquisa aplicado. Em pauta, são apresentadas as informações referentes ao tipo de pesquisa, o método para coleta de dados e as delimitações da pesquisa.

O quarto capítulo, com base nas informações coletadas, compreende a implantação do Plano de Cargos e Salários. Neste item, é apresentada a formatação dos cargos, a avaliação referente a cada cargo, a formação das estruturas salariais e o plano de carreira.

Finalmente, são manifestadas as conclusões do trabalho, recomendações do pesquisador, referências utilizadas no estudo e os anexos A, B, e C que representam respectivamente a Política de Administração de Cargos e Salários, Questionário para Análise de Cargos e Formulário de Pesquisa Salarial .

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica contempla uma breve explanação dos principais aspectos do tema Administração de Cargos e Salários, delimita o processo de construção para a implantação de um Plano, assim como descreve de forma detalhada as principais etapas para sua elaboração.

### 2.1 Administração de Cargos e Salários

Um Plano de Cargos e Salários reflete em mudanças a todos os setores da organização. Sua grande abrangência, o torna como o principal recurso tangível da área de Recursos Humanos. Através do PCS, a empresa se posiciona com relação ao mercado de trabalho e principalmente imprime o fator segurança sobre o seu principal ativo: o capital humano.

Segundo Pontes (2002), a preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de modo a manter uma hierarquia. Já o equilíbrio externo, é obtido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Para a manutenção destes equilíbrios é necessário o desenvolvimento criterioso de um programa de cargos e salários.

De acordo com Chiavenatto (1999), a Administração de Salários, assim denominada, deve ser desenhada para atingir cinco objetivos:

- a) motivação e comprometimento do pessoal;
- b) aumento da produtividade;
- c) controle de custos;
- d) tratamento justo aos funcionários; e
- e) cumprimento da legislação.

Hipólito (2001) comenta que para lidar com a complexidade inerente à administração de salários e possibilitar uma adequada utilização do sistema disponibilizado pela organização, é fundamental a existência de uma estrutura e uma política salarial embasadas na precisão, objetividade e transparência em seus critérios, e pela existência de pessoas capacitadas para utilizá-las e modificá-las.

A existência de uma estrutura sistemática de administração salarial constitui-se, segundo Belcher (Apud HIPÓLITO, 2001) em uma necessidade operacional, desempenhando três papéis essenciais:

- a) oferecer uma base consistente a partir da qual se possam tomar decisões salariais;
- b) suportar decisões perante os funcionários, uma vez que a aceitação de diferenças no pagamento é facilitada quando se utilizam critérios entendidos como legítimos;
- c) tornar possível a delegação da administração salarial aos gestores sem que haja perda de controle, no contexto de acompanhar a tendência de descentralização.

Para Zimpeck (1990), a grande relevância deve ser empregada a comunicação. De acordo com o autor, a adoção de um programa eficaz de Administração Salarial requer a necessidade de alterar mentalidades, tendo em vista que nas organizações, questões paternalistas, tradicionais e subjetivas podem provocar rumores e desconfiança no ambiente organizacional. Neste caso, o uso de boas técnicas de comunicação pode e deve obrigatoriamente constar em qualquer programa de Administração de Salários.

Além disso, Zimpeck (1990) enumera alguns objetivos que se sobressaem na Administração de Cargos e Salários:

- a) determinação de estruturas salariais capazes de atrair o tipo de mão-de-obra que a empresa precisa;
- b) elaboração e o uso de análises e descrições de cargos para propiciar informes sobre seu conteúdo e posterior avaliação;
- c) determinação de valores relativos a cargos, através da sua avaliação;
- d) correção de distorções salariais, descobertas pelas avaliações de cargos;
- e) determinação de linhas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados;
- f) elaboração de normas para assegurar tratamento eqüitativo; e
- g) determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas.

O Plano de Cargos e Salários, de fato, não serve apenas como uma ferramenta administradora de conflitos salariais. Sua utilidade é ampla e abrangente. Conforme Mitraud (1971), além de ter importância na resolução de aspectos salariais, o PCS auxilia na seleção, integração, promoção e treinamento de pessoal; esclarece funções, autoridade e responsabilidade e proporciona racionalização e simplificação do trabalho.

Após verificado os objetivos e a importância de um Plano de Cargos e Salários, é indispensável, conforme ressalta Pontes (2002) a manutenção permanente do mesmo. Alterações referentes ao desenho do cargo, às políticas e estruturas salariais são atividades

periódicas para sua manutenção. Além disso, conforme Resende (1991) argumenta, a ocorrência de mudanças tecnológicas pode implicar em transformações nos modelos organizacionais, acarretando em revisões e alterações no organograma da empresa.

### 2.1.1 Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários envolve uma série de conceitos que anteriormente a sua aplicação necessitam ser discutidos e entendidos de forma que possam enquadrar-se na estrutura de pesquisa. Neste ponto inicial, é importante que alguns conceitos como o de cargos, funções e tarefas sejam debatidos e relacionados junto ao todo.

Para Lacombe (2005, p.152), o cargo pode ser definido como “um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”.

Chiavenato (1999) analisa o cargo sob a perspectiva da organização e do indivíduo. Na visão da organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para o indivíduo, constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na empresa. Na opinião do autor, o cargo corresponde a uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

Segundo Zimpeck (1990), para que haja uma definição concisa do termo, é necessário explicar dois outros termos correlatos que são *tarefas* e *funções*. De acordo com Zimpeck (1990), a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes acumulam para justificar o emprego de um funcionário, surge a função, que pode ser enfatizada como sendo um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem o serviço de um indivíduo.

É importante antes da descrição dos cargos que se conheça e principalmente saiba se diferenciar o conceito de tarefa, função e cargo. Pontes (2002) caracteriza tarefa como sendo uma atividade executada por um indivíduo na organização. Para o termo função, justifica como sendo o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo.

Além disso, vale salientar que não se deve confundir o cargo com a pessoa que o exerce. Afinal, segundo Mitraud (1971) o cargo existe antes mesmo de ser ocupado e o Plano de Cargos e Salários não refletirá às qualidades e desempenho do ocupante, mas sim, o

conteúdo do cargo que determinará as qualificações e responsabilidades exigidas de seu ocupante.

Expostos os conceitos de cargos, alinhados às definições de tarefas e funções, surge como outro aspecto, não menos importante e que também necessita ser discutido anteriormente à elaboração do Plano, a questão salarial.

Neste sentido, é imprescindível que se faça alusão a Administração da Remuneração. Apesar de conforme afirmar Pontes (2002), o salário, quando analisado isoladamente não representar fator motivacional, ele implica na maior preocupação para os Gestores, responsáveis pela implantação de um Plano de Cargos e Salários.

O salário é uma demonstração objetiva de quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Para Herzberg (Apud PONTES, 2002), o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. Já Paschoal (2001) sintetiza a importância do salário ao propor duas análises sobre sua real necessidade: a do empregado, que significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento; e a da organização, que representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

Ainda de acordo com Zimpeck (1990), na administração salarial, o binômio empregado-empregador deve ser vista pelo Plano de Cargos e Salários como uma relação de coexistência salutar ao qual favoreça ambos os partidos aparentemente contraditórios.

Na visão de Hipólito (2001), para a manutenção do comprometimento dos funcionários com a organização, é necessário a busca por uma estrutura salarial equilibrada internamente e externamente. O equilíbrio interno é obtido levando-se em consideração as similaridades e suas diferenças no conteúdo do trabalho ou as habilidades requeridas e sua relativa contribuição aos objetivos organizacionais. Quanto ao equilíbrio externo significa “pagar” no mesmo patamar de outras organizações, como forma de probidade na compensação.

## **2.2 Implantação do Plano de Cargos e Salários**

De acordo com Pontes (2002), a implantação de um programa de Cargos e Salários deve seguir as seguintes etapas:

Planejamento e Divulgação do Plano	Elaboração do plano; discussão do plano com as chefias; aprovação e divulgação aos colaboradores.
Análise dos Cargos	Coleta dos dados; descrição dos cargos; especificação e titulação dos cargos conforme os grupos ocupacionais e criação do Catálogo de Cargos.
Avaliação dos Cargos	Escolha de cargos-chave; formação do Comitê de avaliação; avaliação dos cargos-chave e dos demais cargos.
Pesquisa Salarial	Definição dos cargos para pesquisa; escolha das empresas; elaboração do manual de coleta de dados, coleta e tabulação, análise dos resultados e; relato às empresas participantes.
Estrutura Salarial	Cálculo da curva básica; determinação do número de graus; cálculo das amplitudes dos graus e; análise de sobreposição dos mesmos.
Política Salarial	Salário de admissão; promoção horizontal e vertical; reavaliação de cargos; reajustes salariais e; nível hierárquico das aprovações.
Política de Remuneração	Definição do pacote de benefícios; composição da remuneração (salário + benefícios).
Carreiras Profissionais	Sucessão de cargos; divulgação das carreiras aos colaboradores; definição do planejamento de recursos humanos; programa de desempenho e; de treinamento e desenvolvimento.

Quadro 01: Etapas para implantação de um PCS

Fonte: Adaptado (Pontes, 2002)

Conforme Marras (2002) para a execução do programa é necessário um cronograma de atividades planejadas de acordo com oito etapas: análise das funções, descrição dos cargos, pesquisa de salários, política salarial; avaliação dos cargos; cálculo das estruturas; cálculo do custo do enquadramento e implantação do programa.

Já Zimpeck (1990), no entanto, apesar de compartilhar de algumas etapas que também estão incluídas nos planos dos autores citados desenvolve um plano baseado conforme as seções descritas:

- a) organização da administração de salários;
- b) elaboração de objetivos e diretrizes;
- c) comunicação;

- d) análise e descrição de cargos;
- e) avaliação de cargos;
- f) pesquisa de salários;
- g) escalas de salários;
- h) avaliação de desempenho;
- i) controles administrativos.

Na visão de Pontes (2002) o plano de Administração de Cargos e Salários, como outros planos de Recursos Humanos, deve ser implantado com a colaboração das gerências, pois, na sua concepção, são os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade da equipe de trabalho. A importância da participação dos gerentes é levada em consideração pelo fato de serem diretamente afetados com as políticas e regras da empresa e também por estarem em contato direto com os subordinados.

Quanto a Marras (2002), o autor explica que para iniciar a implantação de um PCS é fundamental dispor dos seguintes instrumentos e informações: organograma da empresa, relação nominal dos empregados por centro de custo; relação nominal de salários hierarquizada (do menor ao maior salário); relação de cargos existentes na empresa por ordem alfabética e a relação, por centro de custo, dos responsáveis (líderes de cada grupo) de cada área da empresa (chefes, gerentes, diretores, etc).

De posse dessas informações o responsável deverá, inicialmente, analisar profundamente todos os dados disponíveis de modo a dominar completamente a estrutura atual da organização, para enfim, dar início às atividades.

### **2.3 Descrição das etapas de um PCS**

As etapas que serão relatadas ao longo do trabalho seguem a formatação apresentada por Pontes (2002):

### 2.3.1 Descrição e especificação dos cargos

Conforme aponta Zimpeck (1990), este é o processo fundamental de um programa de Administração de Salários. A análise (especificação) e a descrição dos cargos fornecem as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos.

De acordo com Pontes (2002), a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. Esta reflete a base para a avaliação de cargos, da qual resulta a fixação de salários internamente coerentes.

A especificação do cargo ou análise de uma função, de acordo com Pontes (2002) e Marras (2002) é dividida em quatro grandes áreas: Mental, Física, Responsabilidades e Condições de Trabalho.

Na abordagem de Pontes (2002), assim são definidas as seguintes áreas:

- a) área mental - determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.
- b) área de responsabilidades - determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os fatores mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- c) área física – determinam os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.
- d) área de condições de trabalho – determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos.

A partir dessas áreas serão definidos pesos, graus de importância de cada fator para o respectivo cargo. Para que no momento da avaliação não ocorram diferenças de interpretação, os cargos são alocados a grupos, denominados Grupos Ocupacionais.

O Grupo Ocupacional é por definição de Pontes (2002, p.42) “um conjunto de cargos que se assemelham quanto a natureza de trabalho”. Os grupos ocupacionais servem para classificar os cargos e administrá-los diferentemente. São os seguintes:

Grupo Ocupacional Gerencial	Abrange cargos de gerentes e diretores
Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior	Abrangem os cargos de engenheiro, economista e demais cargos que exijam profissionais com graduação a nível superior.
Grupo Ocupacional de Técnico de Nível Médio	Abrangem os cargos de laboratorista, desenhista, inspetor, supervisores técnicos.
Grupo Ocupacional Administrativo	abrangem os cargos de pedreiro, operador, mecânico, auxiliar de cozinha, entre outros.
Grupo Ocupacional Operacional	Abrangem os cargos de pedreiro, operador, mecânico, auxiliar de cozinha, entre outros.

Quadro 02: Grupos Ocupacionais

Fonte: Adaptado Pontes (2002)

A descrição de cargos para Chiavenatto (1999, p. 176) significa “relacionar o que o ocupante faz, sob quais condições ele faz e porque faz”. Para o autor, a descrição de cargos é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

Quanto a Zimpeck (1990) a descrição de cargos pode ser vista como um processo que consiste em determinar, pelo estudo e pela observação, elementos ou fatos que compõe a natureza de um cargo e o tornam distinto em relação aos outros existentes na organização.

Para Pontes (2002), na descrição e especificação de cargos, algumas regras devem ser respeitadas:

- a) a descrição deve ser clara;
- b) a descrição é do cargo;
- c) a descrição é impessoal;
- d) usar advérbios apenas na especificação;
- e) descrever “O QUE FAZ”, “COMO FAZ” e “POR QUE FAZ”.

Além da descrição, se faz importante o processo de análise. Após a coleta das informações é necessário identificar as tarefas, deveres e responsabilidades de cada cargo. Para Chiavenatto (1999) a análise do cargo é uma informação a respeito do que o ocupante do

cargo faz e os conhecimentos, habilidades e capacidades que ele precisa ter para desempenhar o cargo adequadamente.

### 2.3.2 Avaliação de cargos

O passo seguinte à especificação e descrição de cargos confere a medição do valor relativo a cada cargo, afim de que se possa estabelecer a posição hierárquica de cada um deles. Segundo Pontes (2002), pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial, que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é através da avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

Zimpeck (1990) também discorre sobre a importância da avaliação de cargos ao justificar que é a partir da avaliação que se consegue de forma nítida a determinação do melhor nível de remuneração a ser pago a um cargo.

No entanto, conforme Paschoal (2001) afirma, muitas empresas utilizam-se da pesquisa de mercado como instrumento para ajustar o salário ao cargo. Transcreve sobre a importância de a organização dispor de um ordenamento interno do cargo (obtido através de avaliação de cargos), para que se possa avaliar a confiabilidade e a veracidade dos dados da pesquisa com a realidade interna da empresa.

Já Prado Júnior (1995), enumera algumas das principais razões que levam as empresas a implantar um sistema de avaliação de cargos:

- a) definir as responsabilidades de cada cargo;
- b) construir o embasamento necessário para Recursos Humanos;
- c) prover as chefias com bons instrumentos para gerenciar os salários;
- d) agilizar as decisões sobre salários;
- e) remunerar conforme critérios claros;
- f) reduzir insatisfações devidas a remuneração inadequada;
- g) evidenciar problemas potenciais;
- h) reagir melhor ao ambiente externo;
- i) planejar melhores políticas envolvendo salários;
- j) administrar melhor as despesas com folha de pagamento; e

k) redirecionar esforços dos reclamadores permanentes.

A necessidade de se realizar a avaliação de cargos ultrapassa as razões citadas. A avaliação de cargos consiste num processo válido não somente para a área de Recursos Humano, assim como às demais áreas da organização.

### 2.3.2.1 A Escolha do Modelo de Avaliação

Existem diversos modelos ou sistemas de avaliação de cargos em uso, disponibilizados no mercado. Será apresentado os principais sistemas, aos quais prevalecem os Sistemas Não-Quantitativos, constituídos pelos métodos Escalonamento e Graus Pré-Determinados e os Sistemas Quantitativos, representados pelos métodos de Avaliação por Pontos e Comparação por Fatores. De acordo com Marras (2002), *é fundamental o conhecimento prévio da diferença básica entre eles para assim, fazer a escolha certa a respeito do modelo a adotar para avaliação dos cargos:*

#### 2.3.2.1.1 Sistemas não Quantitativos

De acordo com Zimpeck (1990), os sistemas Não-Quantitativos sobressaem pela simplicidade, permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido a subjetividade da avaliação.

- a) Método de Escalonamento – Para Marras (2002), este é o sistema mais simples e ao mesmo tempo o mais subjetivo dentre todos os métodos. Sua utilização normalmente advém de empresas de pequeno porte pelo baixo custo de implantação e simplicidade. Consiste em ordenar os cargos da empresa pelo grau de importância, tendo em vista alguns critérios, como por exemplo, escolaridade, responsabilidade e outros.
- b) Método de Graus Predeterminados – Este modelo baseia-se no método anterior (de escalonamento), apresentando um avanço sobre esse, na medida em que, uma vez ordenados os cargos, esses deverão sofrer uma hierarquização em função do grau de profundidade que tiverem em cada um dos fatores avaliados.

### 2.3.2.1.2 Sistemas Quantitativos.

Os sistemas quantitativos são mais complexos. Cada cargo é avaliado segundo um número de fatores e segundo seus graus ou subdivisões de requisitos, sendo estes ponderados para assegurar uma boa relação entre os pesos dos cargos e os salários correspondentes. Para Pontes (2002) os métodos quantitativos permitem maior precisão e objetividade, demandando, contudo, maior tempo e custo durante a implantação.

- a) Método de Comparação de Fatores – Segundo Pontes (2002), é pouco utilizado no Brasil e consiste no escalonamento dos cargos pelos fatores e na distribuição dos salários por esses mesmos fatores. Trata-se de um sistema quantitativo e relativamente complexo. Baseia-se no estudo e análise prévia de alguns cargos-chave existente na estrutura, sendo que em função dessa avaliação são avaliados os demais cargos-chave mediante cinco ou seis fatores previamente escolhidos.
- b) Método de Pontos – O método escolhido para Avaliação. De acordo com Pontes (2002), é o modelo mais conhecido e utilizado pelas empresas brasileiras, sendo objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação. Marras (2002) também analisa o método de Pontos, acrescentando ser um sistema com alto grau de precisão e com menor índice de subjetividade entre todos os modelos apresentados. Representa basicamente, um modelo que permite escolher fatores avaliativos específicos às peculiaridades de cada organização, divide esses fatores em diversos graus, de acordo com as características dos cargos, ponderando cada fator com um peso específico, de acordo com seu poder de medição do conjunto.

Existem outros métodos de avaliação ao qual, não cabe ao presente trabalho a função de explicitá-los. Os modelos apresentados representam os mais utilizados e por isso foram descritos de forma a auxiliar na escolha do modelo para a posterior implantação do PCS.

Independentemente do método escolhido, é importante garantir a eliminação de decisões arbitrárias. Por isso, conforme explica Pontes (2002) é recomendável a composição de um Comitê para a Avaliação de Cargos. As principais atribuições do comitê são: garantir a correta hierarquização dos cargos; manter critérios uniformes nas avaliações e garantir aceitação posterior das avaliações pela participação dos indivíduos das diversas áreas da empresa.

## 2.4 Pesquisa salarial

A Pesquisa Salarial retrata conforme Pontes (2002), o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. Não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Sendo assim, através da pesquisa salarial é possível conhecer os salários praticados por outras organizações, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

A pesquisa salarial é uma ferramenta importante que a empresa pode utilizar para determinar o seu nível ou grau de competitividade no mercado, aliado a outros instrumentos, como oportunidade de carreira, desenvolvimento profissional, etc.

Fornece também elementos importantes para a determinação de critérios da política salarial a ser praticada pela empresa. É através da pesquisa salarial que é alcançado o equilíbrio externo, onde através dos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa.

Para Zimpeck (1990) vários são os benefícios a extrair de um bom trabalho de investigação no mercado local de salários:

- a) Comparações generalizadas com:
  - empresas que pagam altos salários;
  - empresas concorrentes da própria linha de produção;
- b) Níveis salariais de cargos considerados escassos;
- c) Relações entre salários e benefícios concedidos;
- d) Relações entre salários e atrativos ou serviços a empregados;
- e) Projeções do mercado em épocas diversas e os efeitos do custo de vida; e
- f) Informações sobre as práticas de gestão de recursos humanos mais usadas.

Girardi (1999) afirma que o objetivo da pesquisa salarial é fornecer dados à administração para que esta aperfeiçoe o valor pago pela empresa aos seus colaboradores, de acordo com o que as outras empresas praticam. Muitas vezes, corresponde a uma forma de retenção de colaboradores, o que auxilia na amenização da rotatividade dos mesmos.

Ressalta-se ainda que a equiparação salarial é um dos fatores que motivam e criam um pacto entre funcionários e empresa. A motivação e comprometimento do funcionário passam também, pelo reconhecimento de seu trabalho, fator esse tão importante quanto à questão salarial e que deve, sem dúvida, ser encarado seriamente pela empresa.

Outro aspecto importante a acrescentar no papel da pesquisa de salários é fornecer dados para a ponderação dos fatores que compõe o manual de avaliação de cargos para o sistema de Pontos, quando da implantação de um programa de cargos e salários.

#### 2.4.1 Fases para a elaboração da pesquisa salarial

De acordo com Pontes (2002), para a elaboração da pesquisa salarial, devem ser seguidas as seguintes fases:

- a) seleção dos cargos a serem pesquisados;
- b) seleção das empresas participantes.;
- c) preparação do manual de coleta de dados;
- d) coleta de dados;
- e) tabulação dos dados;
- f) análise do resultado e recomendações; e
- g) relatório aos participantes.

##### 2.4.1.1 Seleção dos cargos a serem pesquisados

Para Marras (2002), a escolha dos cargos a serem pesquisados deve ser realizada de acordo com as necessidades do momento e do tipo de estrutura existente na organização.

O número de cargos, segundo Pontes (2002) não deve ser excessivo. Para o autor, os cargos devem ser representativos, tanto interna quanto externamente, ser específicos, para evitar dúvidas sobre o seu conteúdo e; devem ser escolhidos cargos de todas as classes salariais, no intuito de ser possível estimar as curvas das estruturas salariais.

#### 2.4.1.2 Seleção das Empresas Participantes.

Um dos pontos cruciais da pesquisa, as empresas pesquisadas formarão o universo de abrangência do mercado. Neste ponto, é importante frisar o conceito do que representa esse mercado para a organização. Afinal, a inclusão de todo o tipo de empresa no estudo pode levar a resultados pouco satisfatórios.

Para Pontes (2002) devem ser escolhidas empresas do mesmo porte da Companhia pesquisadora. O porte das empresas pode ser mensurado pelo faturamento anual ou número de empregados. Devem ser escolhidas também empresas concorrentes ou aquelas que empregam o mesmo tipo de profissionais que a empresa pesquisadora. Para o autor, nos casos em que a pesquisa abranger apenas cargos operacionais, será mais indicado escolher empresas do mesmo ramo de atividade, porém, se a pesquisa abranger apenas cargos administrativos, em princípio, qualquer empresa do mesmo porte pode ser escolhida, a medida que as empresas empregam o mesmo tipo de mão-de-obra.

Complementando, Pontes (2002) afirma que as empresas a serem escolhidas devem estar localizadas na mesma região geográfica, e somente se impossível outras regiões devem ser incluídas. Ainda assim, deve ser analisado se essas regiões mantêm salários compatíveis com a região pesquisada.

Marras (2002) denomina como painel de empresas, o conjunto de empresas que participam de uma mesma pesquisa salarial.

#### 2.4.1.3 Preparação do Manual de Coleta de Dados

A pesquisa, além de abranger a coleta de dados salariais pode também servir como fonte de levantamento de dados referentes a benefícios e política de recursos humanos. Conforme Zimpeck (1990) para o preparo do Manual de Coleta de Dados, este deve abranger duas partes distintas: questionário e informações salariais.

O Questionário envolve uma completa investigação de todas as práticas em uso, na área de relações com os empregados, capazes de influir na remuneração ou na atração de candidatos a emprego.

A parte referente às informações salariais leva em conta os salários nominais. Também, cada cargo pesquisado é acompanhado de uma descrição sumária e das especificações mais importantes.

#### 2.4.1.4 Coleta de Dados

As empresas participantes devem ser convidadas antes do início da coleta e informadas da data de sua realização. Pontes (2002) e Zimpeck (1990) compartilham o mesmo pensamento ao afirmarem que o melhor método para a coleta dos dados é a entrevista pessoal com os representantes da empresa pesquisada.

No momento da coleta, normalmente é entregue às empresas participantes uma carta, assinada pelo gerente responsável pela condução da pesquisa, que assegura absoluto sigilo sobre os dados coletados.

#### 2.4.1.5 Tabulação dos Dados

Esta é a fase que naturalmente se segue à coleta de dados, quando todas as organizações participantes terão sido visitadas.

Ocorre o tratamento estatístico dos dados. Inicialmente, as remunerações são corrigidas para a mesma data-base de dissídio e são convertidas para o mesmo número de horas mensais. A seguir, são cortados os salários extremados, que geralmente ocorrem em virtude dos erros de preenchimento no momento da coleta de dados. Ao final, os dados ficam prontos, onde normalmente são extraídos a média, os quartis e os decis. (PONTES, 2002).

#### 2.4.1.6 Análise do Resultado e Recomendações

Esta etapa consiste na comparação dos dados do mercado com os da empresa pesquisadora, para a formulação de políticas salariais.

Segundo Zimpeck (1990) esta etapa é aquela capaz de fornecer à empresa subsídios para conduzi-la à formulação de uma política de salários em função dos níveis de remuneração pesquisados.

#### 2.4.1.7 Relatório aos Participantes

Como medida de cortesia e, a fim de estimular a participação em pesquisas futuras, os dados tabulados da pesquisa envolvendo a relação de salários e as informações adicionais são encaminhados às empresas que forneceram seus dados para a confecção da pesquisa.

## 2.5 Estrutura Salarial

Realizada a pesquisa salarial e a avaliação dos cargos, surge a necessidade da implantação do programa, ou seja, a elaboração da estrutura salarial.

Para Pontes (2002, p.272), estrutura salarial “é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação”. Segundo Marras (2002), a partir dos valores de “x” (avaliação dos cargos em pontos) e o valor de “y”, medianas do mercado (obtidas na pesquisa salarial), será possível iniciar os cálculos da estrutura salarial propriamente dita.

Através da estrutura salarial, segundo Zimpeck (1990), a empresa terá condições de: definir uma posição ou um ponto de referência diante de uma medida considerada válida, que é o mercado; atender considerações de mérito exclusivo (avaliações de desempenho), por meio do uso de “faixas” ou amplitudes salariais; determinar procedimentos para o tratamento individual dos salários; descobrir distorções salariais e corrigi-las; e manter o necessário controle das relações salariais em todas as unidades da organização.

### 2.5.1 Construção da Estrutura Salarial

Para a construção da estrutura salarial, será utilizado o sistema por Pontos, em função de ser um dos mais praticados no Brasil.

Pontes (2002) afirma que para a construção de uma estrutura salarial baseada no sistema por pontos é necessário a compreensão de seis passos:

- a) cálculo do ajustamento da curva de referência.
- b) determinação do número de graus do plano;
- c) cálculo do ponto médio dos graus;
- d) cálculo do salário médio no ponto médio dos graus;
- e) cálculo da faixa salarial; e
- f) enquadramento dos cargos nos graus.

No entanto, na visão de Marras (2002), os cálculos para a construção da estrutura salarial podem ser divididos em quatro etapas, definidos como: análise da nuvem de pontos; identificação das faixas por pontos; valorização das faixas em reais (R\$); e criação dos níveis de progressão.

### 2.5.2 Amplitude das Faixas Salariais

Segundo Pontes (2002), amplitude da faixa salarial é a diferença percentual entre os salários máximo e mínimo do grau. Normalmente as amplitudes das faixas variam entre 30% a 50%. A amplitude existe para propiciar o progresso salarial do indivíduo dentro do grau. Pode ser variável num mesmo plano, ou seja, iniciar com amplitudes menores ou maiores nos graus inferiores e crescer ou decrescer nos graus superiores.

O mesmo argumento é descrito por Zimpeck (1990). Para o autor, há empresas que procuram estabelecer pequenas amplitudes nas classes menores (por exemplo, 20%), para estimular o acesso rápido, e amplitudes de 40% a 50% nas classes onde são classificadas as categorias de alta qualificação.

Pontes (2002) recomenda que nos graus que contenham cargos muito padronizados ou nos planos operacionais, não construir faixas com amplitudes maiores ou menores nos graus inferiores e crescer ou decrescer nos graus superiores.

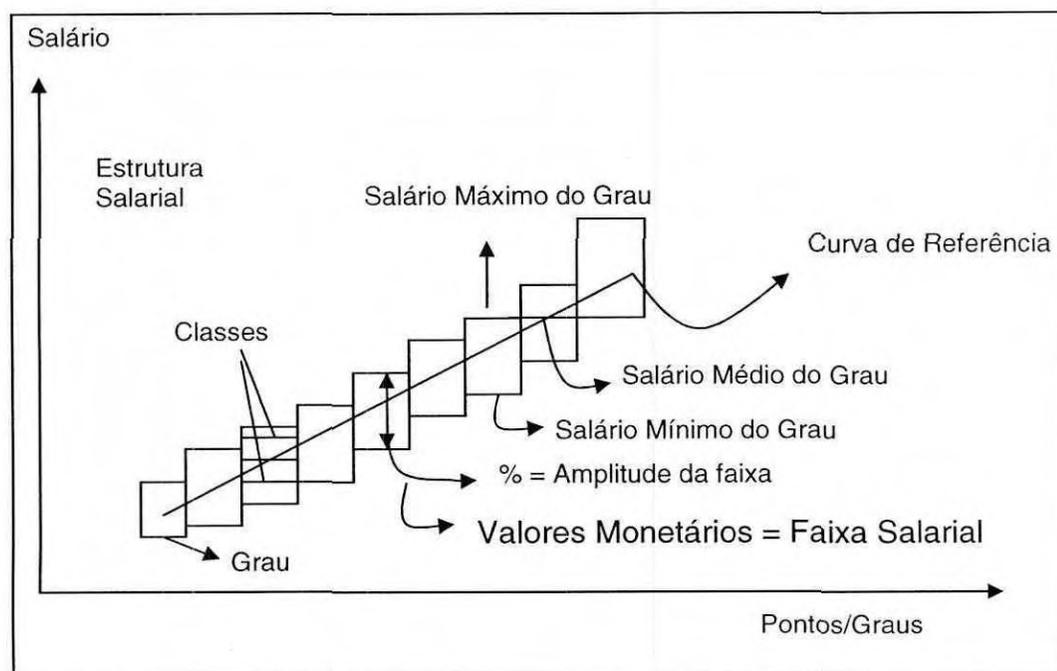


Figura 01: Representação gráfica dos termos colaboradores na Estrutura Salarial  
Fonte: Pontes (2002)

## 2.6 Política Salarial

O instrumento que permite a empresa determinar os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional, é segundo Marras (2002) a política de Remuneração. Para implementar uma estrutura salarial, a organização necessita, portanto, criar sua política salarial, uma vez que é por meio dela que a entidade torna público interna e externamente sua maneira de pensar e agir com relação a um dos campos mais importantes para o trabalhador – a remuneração.

O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários.

Para Chiavenatto (1999, p.243) a política salarial “é o conjunto de decisões organizacionais tomadas a respeito de assuntos relacionados com remuneração e benefícios concedidos aos funcionários”. Segundo o autor, uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz:

- a) adequada: a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos exigidos pelo governo ou pelo acordo sindical;

- b) eqüitativa: o pagamento feito a cada pessoa deve ser de acordo com seu esforço, habilidade e capacitação profissional;
- c) balanceada: é necessário que a composição salário, benefícios e demais recompensas formem um pacote razoável.
- d) eficácia quanto a custos: Os salários não devem ser excessivos, mas em função do que a organização pode pagar;
- e) segura: o salário deve servir para que os colaboradores satisfaçam suas necessidades básicas e permitam aos mesmos sentir-se seguros,
- f) incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo,
- g) aceitável para os empregados: a compreensão por parte das pessoas com relação ao sistema de salários e a necessidade de entender sua importância para os colaboradores e para a organização.

Na visão de Pontes (2002), o primeiro ponto a ser determinado pela política salarial é o salário de admissão. Normalmente é estipulado o mínimo da faixa. Algumas empresas adotam um salário mínimo em torno de 10% abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa depois de terminado o período de experiência do novo empregado.

#### 2.6.1 Promoção Horizontal e Vertical e Reclassificação

No objetivo de avaliar o progresso do funcionário, é necessário dentro da administração de salários definir os critérios para o estabelecimento dos instrumentos da promoção horizontal e vertical e de reclassificação.

Conforme afirma Pontes (2002) a promoção horizontal ou aumento por mérito é a passagem do colaborador para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro.

A promoção vertical ou aumento por promoção é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Geralmente a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial (PONTES, 2002).

A reclassificação ou aumento por reclassificação ocorre quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas, ou ainda quando por influências externas (mercado de

trabalho, legislação, etc) provoquem reavaliações na avaliação do cargo e conseqüentemente proporcionem elevação do grau.

A criação de uma normal ou manual, ao qual defendem Marras (2002) e Pontes (2002) seria a solução como forma de reunir os critérios de política salarial definidos pela organização.

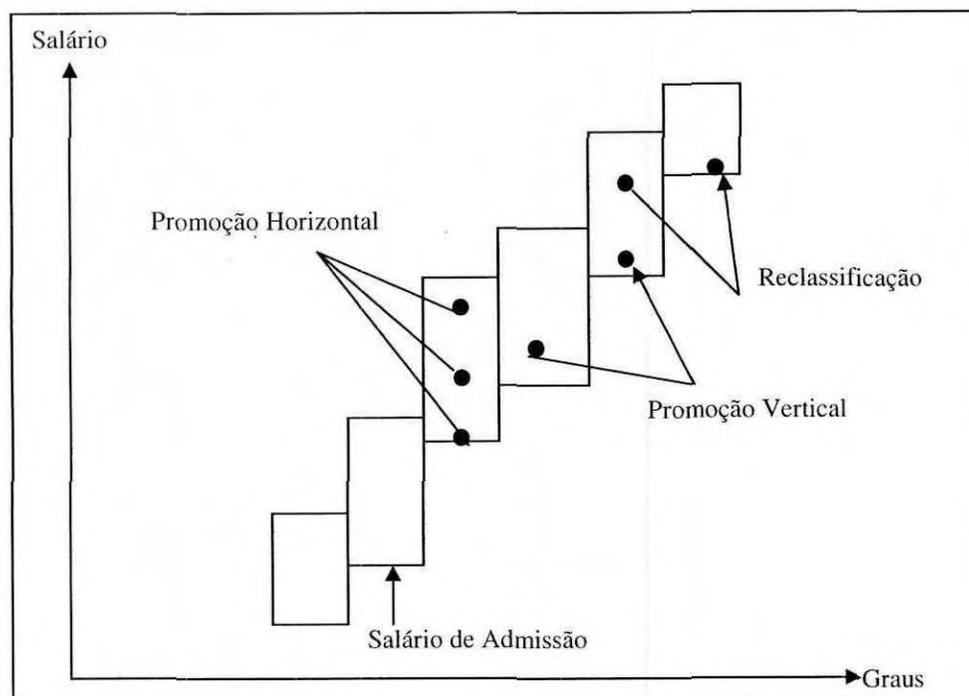


Figura 02: Representação gráfica dos instrumentos da Política Salarial  
Fonte: Pontes (2002).

## 2.7 Planejamento de Carreira

Após praticamente finalizado o Plano de Cargos e Salários, visto as etapas de Descrição e Especificação de Cargos, Avaliação de Cargos, Estrutura Salarial e Política Salarial, surge a última porém não menos importante que sintetiza o Planejamento de Carreiras.

Para Dutra (2002) o Sistema de Administração de Carreiras trata de um conjunto de diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão que funcionam como uma estrutura de opções, de forma a organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa.

Elaborada a avaliação e a estrutura salarial, os cargos são classificados nos graus e, naturalmente passam a constituir carreiras, e a empresa passa a ter o instrumento base para o desenvolvimento dos colaboradores.

Pontes (2002) defende que a partir do Planejamento de Carreiras, a empresa passa enxergar o Plano de Cargos e Salários não somente sob o prisma salarial. Esta etapa imprime para os colaboradores a sensação de como a empresa valoriza o desenvolvimento profissional. O autor justifica que o PCS não serve apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como alicerce para o desenvolvimento do homem dentro da organização.

Uma vez estimulado o desenvolvimento de carreiras profissionais, além do Planejamento de Carreiras é necessário a integração com os demais programas de Recursos Humanos, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e recrutamento interno.

Pontes (2002) enumera algumas vantagens associadas ao planejamento de carreiras:

- a) contribuir mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- b) motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades);
- c) encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais.
- d) propiciar a ascensão do colaborador na empresa;
- e) atender as necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno;
- f) proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do turn-over;
- g) criar condições para que os funcionários atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais;
- h) estabelecer que trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Além disso, cabe à organização, a responsabilidade pela definição do plano de carreiras, que através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe a escolha de sua trajetória.

## 2.8 Remuneração Estratégica

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de organização do trabalho tendem a tornar as formas tradicionais de remuneração anacrônicas. A demanda por resultados, as pressões competitivas crescentes e a inclusão de novos modelos de gestão traçam algumas limitações quanto ao uso exclusivo dos atuais sistemas de remuneração.

Neste contexto de mudança, um componente fundamental, a remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. Para Coopers & Lybrand (1996), a maioria das empresas, entre elas as mais inovadoras continua utilizando sistemas tradicionais, baseados em cargos e funções. Segundo os autores, tais sistemas, quando tem seu uso caracterizado pela exclusão de outras alternativas de remuneração, além de desatualizadas, acabam gerando entraves às mudanças, constituindo-se em barreiras à consolidação e ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Para Coopers & Lybrand (1996), os sistemas tradicionais não representam a principal limitação quanto ao desenvolvimento de novas organizações de trabalho. O entrave consiste quando utilizado de forma exclusiva. A utilização apenas de sistemas tradicionais de remuneração inibe o crescimento da empresa e surge como fator desgastante de motivação e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Marras (2002), constrói seu conceito dividindo a área de Recursos Humanos em dois grupos de trabalho. Enquanto o RH tradicional desenvolve plano de estruturas salariais fundamentadas nos limites e exigências do cargo, utilizando como parâmetros comparativos, por um lado, uma avaliação de pontos interna e, por outro, as médias salariais do mercado, o RH estratégico busca complementar esse sistema com o que se denomina “remuneração estratégica”.

Portanto, para Marras (2002), Remuneração Estratégica é aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou por outra, se destacaram dos demais em um determinado período.

É importante destacar que na abordagem de Marras (2002), as bases que sustentam todo e qualquer modelo de remuneração estratégica passam inequivocadamente pelo desempenho do homem e por um conjunto de fatores fundamentais que este deve a priori possuir como características indispensáveis, de acordo com a necessidade de cada organização. Tais características são: conhecimento, habilidade e atitude.

Através desses três quesitos, que o indivíduo traduz desempenho em termos de resultados esperados. O colaborador será avaliado pela organização mediante um sistema de remuneração estratégica que lhe dará como recompensa pela sua contribuição positiva, um acréscimo em seus ganhos econômicos.

No contexto atual, as organizações tendem a praticar alguma modalidade de remuneração estratégica como forma de alavancar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. A idéia consiste em por meio desses sistemas de remuneração, alinhar os objetivos da empresa, oferecendo um adicional de motivação, e que por conseqüência irá trazer produtividade e resultado.

De acordo com Coopers & Lybrand (1996), as formas básicas de remuneração podem ser classificadas em seis grandes grupos:

- a) remuneração funcional: é determinada pela função e ajustada ao mercado;
- b) salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens;
- c) remuneração por habilidade: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários;
- d) participação acionária: é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa;
- e) alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento; e
- f) remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho, do indivíduo, da equipe ou da organização.

A remuneração funcional e a remuneração por habilidade constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto completa com estas duas, a parte fixa da remuneração. Com relação a participação acionária e a remuneração variável, estas partes são integrantes do componente referente a remuneração por desempenho. As alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a formas especiais de reconhecimento (COOPERS & LYBRAND, 1996).

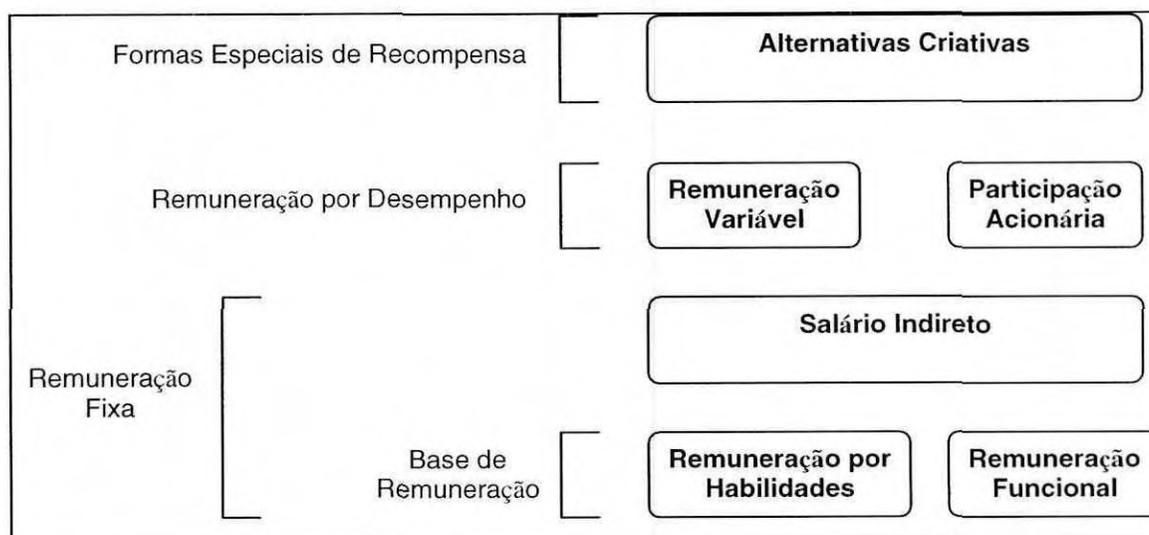


Figura 03: Componentes de um sistema de remuneração estratégica  
 Fonte: Coopers & Lybrand (1996)

### 2.8.1 Remuneração Variável

Segundo Pontes (2002, p. 347) Remuneração Variável “é o processo de remunerar os colaboradores de forma a ter uma parcela fixa e outra parte móvel. A parcela fixa advém da definição da estrutura salarial e a parte móvel advém de outros fatores, como desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador”.

Vale salientar que as constantes mudanças ocorridas nas corporações atuais dão margem a crescente popularidade da remuneração variável.

Conforme o princípio da irredutibilidade dos salários, vigente na legislação trabalhista, os salários estabelecidos não podem ser reduzidos, somente em casos de diminuição da jornada de trabalho. Esses aumentos por mérito, por mais legítimos que sejam, se tornam *irreversíveis enquanto que o seu fator gerador, o mérito, pode deixar de existir a qualquer momento*, representando um potencial risco para a organização.

Diante dessas constatações, as diversas formas de remuneração variável ganham força, na medida em que buscam integrar os diversos níveis da empresa e catalisar esforços para a realização dos objetivos organizacionais.

Nível	Forma de Remuneração
<b>Desempenho Individual</b>	Incentivos Prêmios
<b>Desempenho da equipe</b>	Remuneração por Resultados Prêmios por desempenho da equipe
Desempenho da Organização	Participação nos Lucros

Quadro 01: Remuneração baseada no desempenho

Fonte: Coopers & Lybrand (1996)

De acordo com Marras (2002), a remuneração por resultados é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro atual. Ela objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa. Para o autor, esse modelo de remuneração variável apresenta diversas vantagens tais como: incentiva a busca da qualidade total, melhora o desempenho da produtividade, alavanca uma redução geométrica dos custos, reforça os valores culturais dos grupos, incentiva a participação individual e grupal e é auto-sustentável em termos financeiros.

O processo para a participação nos resultados acontece da seguinte maneira: primeiro avalia-se o resultado da empresa, se este for negativo não há participação nos resultados, se for positivo avalia-se o resultado da equipe, caso esta não tenha alcançado suas metas (possuir um resultado negativo) não haverá a participação e se a equipe alcançou a todas ou maior parte de suas metas gerando um resultado positivo, então se concretiza a participação dos colaboradores nos resultados da empresa.

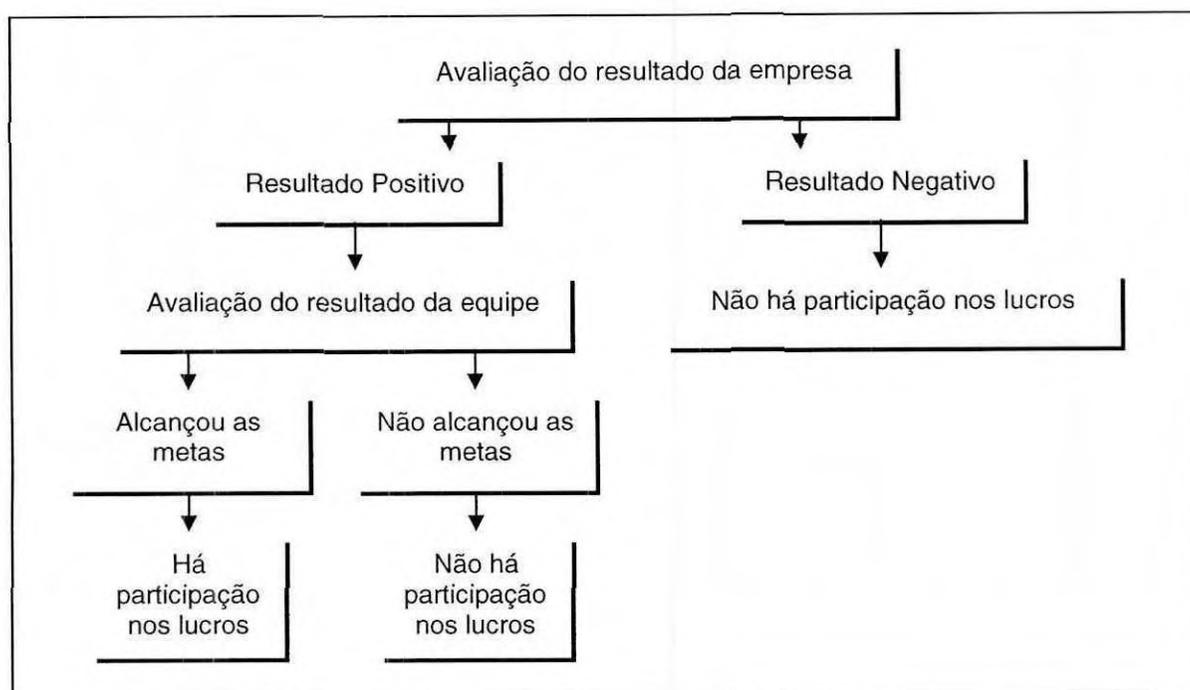


Figura 04: Processo para a participação nos resultados  
 Fonte: Pontes, 2002

O princípio fundamental do programa é a participação, que neste caso deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos.

A participação nos lucros, segundo Marras (2002) trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados de lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Se empresa obtiver lucro ao final do tempo estipulado, parte desse lucro será distribuída aos empregados equitativamente.

Para Coopers & Lybrand (1996), a participação nos lucros difere da remuneração por resultados em dois aspectos. Primeiro por que não utiliza fórmulas ligando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários. Segundo, pois não está necessariamente ligada a práticas de administração participativa. O recebimento das bonificações é vinculado aos resultados globais da empresa, estabelecendo uma fórmula que determina a divisão dos lucros após terem estes, atingido certo nível.

Além das alternativas citadas, é necessário mencionar Pontes (2002), que aborda sobre a Participação através do Programa de Sugestões. A idéia consiste em estimular a participação

dos colaboradores, de forma que se obtenha dados e informações que proporcionem melhorias principalmente nos processos que levem a reduções nos custos da empresa ou aumentos de produtividade.

Parte das reduções nos custos, algo em torno de 10% a 20% obtidas com a sugestão serviriam de prêmio pago ao colaborador autor da idéia. Trata-se de uma maneira de estimular a criatividade do colaborador e fazê-lo refletir sobre os processos no sentido de buscar melhorias.

### 3. METODOLOGIA DO TRABALHO

Este capítulo tem como finalidade a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho.

Quanto à natureza das variáveis estudadas a pesquisa foi considerada aplicada, por que objetiva gerar conhecimentos na aplicação de modelos e teorias na solução de problemas que exigem ação ou diagnóstico de uma realidade (SALOMON, 1999).

O tipo de pesquisa, seguindo os critérios de Cruz e Ribeiro (2003) e de acordo com as fontes de informação classifica-se como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica em razão da busca de um referencial teórico sobre o tema, levantamento de trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo conteúdo e principalmente por aprofundar o conhecimento relacionado a determinada área. Refere-se também a uma pesquisa de campo, por consistir na observação atenta de um objeto ou fenômeno de interesse do pesquisador. Para Severino (2007), na pesquisa de campo, o objeto é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, podendo ter a intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Quanto aos objetivos a pesquisa é considerada descritiva conclusiva. Descritiva pois de acordo com Souza (2007) busca a descrição de um fato ou fenômeno através de levantamentos ou observação. Conclusiva pelo fato de, segundo Mattar (1999) possuir os objetivos bem definidos.

No que se refere a abordagem ao problema, este estudo possui caráter qualitativo. Conforme Lakatos e Marconi (2007), a metodologia qualitativa preocupa-se em examinar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece de forma mais detalhada uma análise sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Aliando os conceitos dos autores, conclui-se também em termos de amplitude e profundidade que a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso. Para Lakatos e Marconi (2007) o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.

Além disso, a pesquisa foi enquadrada como sendo *expost-facto*, pois de acordo com Souza (2007) consiste em pesquisar após a ocorrência do fato ou fenômeno objeto do estudo.

### 3.1 Técnicas para coleta de dados

A coleta dos dados para análise de cargos foi realizada através de observação local, aplicação de questionários e entrevistas.

Objetivando atender a todos os cargos da empresa, 25 pessoas entregaram os questionários e 50 foram entrevistadas. O questionário era padrão, destinado a todos colaboradores participantes, constituindo-se em um instrumento de pesquisa estruturado não disfarçado com perguntas abertas e fechadas.

Antes da distribuição dos questionários, os funcionários foram esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto ao seu verdadeiro uso.

#### 3.1.1 Questionário

Para os cargos de gerência, supervisão e alguns cargos técnicos (nutricionista e técnico de nutrição) foram distribuídos os questionários para preenchimento e posterior entrega. Todos os questionários foram preenchidos e entregues durante os três primeiros meses do projeto. Aos funcionários que não realizavam expediente integral, foi encaminhada a chefias imediatas a responsabilidade de entrega.

De acordo com Cruz e Ribeiro (2003), o questionário é um instrumento que se utiliza quando se pretende atingir um número considerável de pessoas. O seu preenchimento é feito por informantes, no próprio local da pesquisa, ou enviados pelos correios ou por outras formas. Para o autor, a linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o informante compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

Já Severino (2007), reforça a discussão sobre a necessidade de objetividade das questões, acrescentando o uso balanceado de questões abertas e fechadas.

No anexo B encontra-se o modelo de questionário que serviu de instrumento para a coleta de dados.

### 3.1.2 Observação local

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p.120) a observação “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em analisar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Sua principal vantagem consiste na possibilidade de estudo de uma ampla variedade de fenômenos e de comportamentos, podendo perceber sinceridade nas respostas (LAKATOS E MARCONI, 2007).

Na concepção de Mattar (1999), definindo o método da observação em referência aos instrumentos utilizados constata-se a utilização da observação humana, que consiste no registro do observado, dispondo apenas de papel e caneta. Quanto ao ambiente o método de observação foi a observação natural, compreendendo apenas a observação do comportamento ou fato no ambiente natural em que ocorre. Com relação ao objeto observado, o método de observação considerado se refere a observação direta, onde a observação do fato ocorre no momento de sua ocorrência.

A pesquisa baseia-se também na análise informal participativa do ambiente de trabalho. Além de aspectos relacionados às atividades exercidas pelo funcionário, foram evidenciados os riscos inerentes assim como percepções com relação as condições de trabalho.

Foram realizadas aproximadamente 15 visitas a empresa (matriz) e também visitas endereçadas às localidades onde a Nutribem presta seus serviços. O objetivo, juntamente alinhado a aplicação das entrevistas, foi observar o colaborador em seu ambiente de trabalho.

O método de observação foi utilizado para analisar grande parte dos cargos do nível operacional. Algumas tarefas que envolviam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas puderam ser descritas e especificadas a partir da observação do funcionário em local de trabalho.

Na visão de Pontes (2002) as vantagens do método de observação são: permitir melhor compreensão de cada tarefa, das relações do cargo com outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos; permitir visualizar *in loco* as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos; e pelo fato de não existir necessidade de o colaborador paralisar o trabalho.

### 3.1.3 Entrevistas

Conforme Cruz e Ribeiro (2003) a técnica da entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, ou seja, recolher dados e informações.

Conforme já mencionado, foram realizadas aproximadamente 50 entrevistas com os colaboradores da empresa. O modelo utilizado como plano para a entrevista foi o questionário. A grande parte teve de ser realizada em função da dificuldade de preenchimento por parte de colaboradores e principalmente por solicitação da organização. As entrevistas eram individuais com duração de quinze a trinta minutos. Neste método utilizou-se as entrevistas estruturadas, onde as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna (SEVERINO, 2007).

Na concepção de Marconi e Lakatos (2007), como técnica de coleta de dados a entrevista oferece a vantagem de poder ser utilizada com todos os segmentos da população. Há maior flexibilidade para avaliar e oportunidade para avaliar atitudes e comportamentos, podendo o entrevistado ser mais bem observado. Possibilita a coleta de dados importantes em fontes documentais.

A interpretação dos fatos, na etapa de descrição e avaliação de cargos ocorreu através da percepção do pesquisador. O roteiro foi baseado no questionário, que após preenchido, era repassado (leitura) ao respondente no sentido de verificar a veracidade das respostas anotadas. Por fim as respostas dos questionários eram encaminhadas as gerências responsáveis para os devidos ajustes.

## 3.2 Delimitações da pesquisa

Na apreciação deste trabalho devem ser elencadas as seguintes delimitações do método aplicado.

O Plano de Cargos e Salários visou apenas a estruturação dos cargos, conseqüente de uma coerente avaliação e elaboração da estrutura e política salarial. Não convém ao Plano a responsabilidade pelo desenvolvimento de outros programas de Recursos Humanos, em especial a Avaliação de Desempenho e a implementação de políticas de Remuneração

Variável. É importante frisar que satisfaz ao plano a criação de um sistema remuneratório focado na remuneração funcional.

O plano de cargos e salários é uma importante ferramenta na administração organizacional, que influencia as demais atividades de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a empresa como um todo.

Outro aspecto que deve ser enfatizado corresponde ao processo de descrição de cargos no que tange a criação de novos cargos. A delimitação é visualizada, uma vez que para esses cargos o processo de coleta de dados não foi baseado nos mesmos modelos utilizados para o restante. A não ocupação dos cargos exigiu para sua criação apenas a análise documental através de material fornecido pela empresa e também por meio de consultas a outras empresas e a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações).

## 4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Diante de uma revisão teórica, e através de metodologias aplicadas, constitui-se de fato os requisitos para a implantação do programa de Cargos e Salários.

### 4.1 Definição de conceitos

De acordo com Pontes (2002) são relacionados algumas definições que envolvem um Plano de Cargos e Salários:

Tarefa	É a atividade (atribuição) executada por um indivíduo na organização, por exemplo: atender clientes, etc.
Cargo	É o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Comitê de Avaliação	Grupo composto pelos consultores e alguns colaboradores da organização, responsável por acompanhar e aprovar as ações e etapas do Plano de Cargos e Salários com Pesquisa Salarial.
Análise de Cargos	É o estudo que se faz para coletar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas ao seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição do Cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
Especificação do Cargo	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes dos cargos.
Grupo Ocupacional	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto a natureza do trabalho.
Média	É a soma dos valores dividida pelo número de valores observados. Resume o conjunto de dados em termos de uma posição central.

Quadro 02: Definição de conceitos

Fonte: Adaptado Pontes (2002)

## **4.2 A empresa**

A Nutribem é uma empresa que atua há mais de 17 anos no segmento de Alimentação Coletiva. Produz e fornece alimentação coletiva a empresas comerciais, industriais e instituições públicas, seus maiores clientes. Atua exclusivamente no mercado da Grande Florianópolis.

Conta com aproximadamente 300 funcionários contratados, distribuídos entre a sede (matriz) localizada no Distrito Industrial de São José e nas unidades locais de produção. Possui duas linhas de produto. Os Alimentos Transportados, que correspondem as refeições produzidas diretamente na sede e encaminhadas aos clientes através de containers isotérmicos (hotbox); e os Alimentos no Local, onde no próprio cliente é montada uma pequena cozinha industrial, na qual são elaboradas as refeições.

## **4.3 Iniciação ao catálogo de cargos**

O Manual de Descrição e Especificação de Cargos é um documento que relaciona e qualifica todos os cargos integrantes da empresa, bem como projeta alguns cargos necessários à sua realidade, atualmente em expansão. O processo de descrição de cargos é uma oportunidade única para que todos na organização possam repensar a entidade e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está no cargo ou que venha a ocupá-lo.

O Catálogo de Cargos é a reunião das descrições e especificações dos cargos, ou seja, descreve as necessidades de cada cargo no que concerne ao seu ocupante, considerando a natureza das atividades, suas exigências, complexidade e responsabilidades.

Para estruturar o catálogo de cargos da empresa, foi criado um instrumento de coleta de dados estruturado e não-disfarçado (questionário), ao qual através de entrevistas com os ocupantes dos cargos ocorreram os preenchimentos. Além do questionário, observações no ambiente de trabalho e informações da gerência serviram de incremento a base de dados já composta para o catálogo. A análise dos cargos para seu desenho e elaboração do catálogo foi feita e comparada, conforme as informações contidas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Os cargos da Nutribem estão divididos em três grandes Grupos Ocupacionais: Grupo Ocupacional Gerencial, que abrange os cargos de gerentes, diretores e supervisores, Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior e Grupo Ocupacional Administrativo e Operacional.

O Manual contém o registro das tarefas inerentes a cada cargo, os requisitos necessários para seu desempenho, além das responsabilidades que o cargo exige.

Os cargos descritos no catálogo estão distribuídos dentro das áreas da organização, não considerando ordem hierárquica. Ressalta-se que foram sugeridas novas nomenclaturas aos cargos existentes, melhor distribuição de tarefas relacionadas aos mesmos e também novos cargos a serem descritos, que apesar de não apresentarem ocupantes foram desenvolvidos em razão do processo de ampliação e crescimento da mesma.

Por fim, vale salientar que a descrição e especificação dos cargos está dividida em quatro grandes áreas: Conhecimentos (instrução, experiência, complexidade e aptidões), Responsabilidades (por supervisão, por numerários, por erros, por informações confidenciais e por contatos), Esforço Exigido (esforço físico mental e visual) e Condições ambientais (condições de trabalho e riscos).

### 4.3.1 Cargos de nível gerencial

#### 4.3.1.1 Gerente de Produção

**Descrição Sumária:**

Supervisionar e gerenciar os programas e sistemas de produção, verificando se estão dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela Nutribem.

**Atividades:**

1. Gerenciar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos;
2. Gerenciar e supervisionar a equipe de produção;
3. Controlar as despesas gerais do departamento de produção, objetivando a redução de custos e melhoria da produtividade;
4. Gerenciar os aspectos econômicos do processo no que se refere à mão-de-obra e quantidade de materiais consumidos, visando identificar oportunidades ou alternativas que permitam a redução de custos;
5. Definir turnos de trabalho necessários para o balanceamento da mão-de-obra, visando manter o fluxo de produção e maior produtividade nos recursos humanos da fábrica;
6. Acompanhar e monitorar sistematicamente o desempenho da produção, propondo planos de ações necessários, visando assegurar o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos;
7. Desenvolver treinamentos e capacitações junto à equipe técnica, com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços oferecidos;
8. Estudar em conjunto com a Engenharia e a Qualidade as necessidades da empresa em implementar os programas de desenvolvimento de novos equipamentos, produtos, processos, objetivando contribuir para aumentar a qualidade e competitividade dos produtos e participação de mercado da Nutribem;
9. Supervisionar as atividades de estocagem de produtos, visando assegurar conformidade com as especificações estabelecidas;
10. Acompanhar a execução de auditorias, visando identificar necessidades de alterações ou modificações, que permitam a obtenção das certificações;
11. Supervisionar a elaboração de plano anual de metas de produção, visando à otimização dos recursos produtivos disponíveis;
12. Elaborar semanalmente o relatório de acompanhamento dos indicadores de produção em sistema informatizado (SIG);
13. Implantar instrumentos de aplicação como Manual de Boas Práticas, POP Appcc, 6sigma, BPF, entre outros;
14. Manter-se atualizado em relação às tendências e inovações tecnológicas do setor;
15. Promover reuniões com a equipe de trabalho, avaliando produtividade, desempenho e sugestões de melhorias no processo;
16. Participar de reuniões com a Diretoria, visando à demonstração dos resultados e implantação e discussão de novos projetos;
17. Estar atentos à legislação, seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;

18. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
19. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
20. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
21. Executar outras atividades correlatas.

### **Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Nutrição, com registro no Conselho Regional de Nutrição, com pós-graduação relacionada à área de atuação.

São desejáveis conhecimentos intermediários em informática, domínio da legislação, conhecimentos em gestão de pessoas e processos, Sistemas de Gestão de Qualidade, Produção de Alimentos, POP, Appcc, Manual de Boas Práticas, relacionamento com o público e Segurança Alimentar.

Para executar de forma plena, a função exige mais de 05 anos de experiência na área.

Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, saber contornar situações adversas, transmitir segurança, demonstrar criatividade, dinamismo e liderança.

Tarefas complexas, em geral não padronizadas. Exige atenção no gerenciamento de projetos e monitoramento dos indicadores de desempenho produtivo do setor, devido ao conhecimento técnico necessário. Tem autonomia sobre todas as atividades da Área com exceção das decisões estratégicas que são levadas à reunião de diretoria para a aprovação.

O ocupante do cargo é responsável por supervisionar e orientar o trabalho dos demais colaboradores do setor.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pela gestão do sistema de produção.

Os prováveis erros do cargo consistem em falhas no planejamento, monitoramento dos processos e tomadas de decisão inadequadas, que podem ser constatadas no decorrer das atividades. Tem como consequência prejuízo financeiro e de imagem para a empresa e dispêndio de tempo.

O ocupante do cargo participa e tem acesso a relatórios gerenciais que caso sejam divulgados de forma indevida podem vir a causar problemas internos e externos (concorrências).

3. Esforço exigido:

É exigido esforço mental e atenção freqüente devido a dimensão e complexidade das tarefas exigidas. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado, com permanência diante do computador.

4. Condições de trabalho:

Está sujeito a trabalho sob pressão, levando situação de estresse. Podem ser expostos a ruído intenso, variações de temperatura (calor e frio), umidade e gases. Apresenta probabilidade mínima de acidente que, caso ocorra, não requer afastamento do trabalho. É necessária a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), guarda-pó e calçado fechado.

## 4.3.1.2 Supervisor de Produção

**Descrição Sumária:**

Supervisionar, coordenar e controlar todos os processos relacionados à produção das refeições. *Substituir o Gerente de Produção na sua ausência.*

**Atividades:**

1. Monitorar os indicadores gerenciais, feitos através de registros e reuniões com a equipe técnica;
2. Efetuar o controle e análise de custos, comparando com os dados dos registros gerenciais anteriores;
3. Monitorar a qualidade das refeições produzidas;
4. Avaliar as etapas de trabalho, supervisionando desde a recepção dos gêneros ao preparo e distribuição das refeições;
5. Elaborar semanalmente o relatório de acompanhamento dos indicadores de produção em sistema informatizado (SIG);
6. Participar de reunião gerencial, cujo objetivo é a avaliação de cada setor;
7. Promover semanalmente reunião com a equipe técnica para acompanhamento e melhoria nos processos;
8. Desenvolver treinamentos e capacitações junto à equipe técnica;
9. Participar de reunião semanal com a gerência para avaliação dos processos produtivos;
10. Realizar projetos de melhorias na produção, visando a satisfação do cliente;
11. Avaliar diariamente o desempenho da equipe de trabalho;
12. Planejar e elaborar os cardápios;
13. Formular os pedidos e definir as rotas de distribuição;
14. Selecionar gêneros perecíveis, não perecíveis, equipamentos e utensílios;
15. Aplicar ações corretivas e preventivas, com vistas à manutenção do processo produtivo;
16. Requisitar junto ao setor de compras gêneros e materiais para consumo da produção;
17. Verificar a aceitação das refeições nas unidades externas;
18. Contatar fornecedores;
19. Participar e auxiliar no planejamento de eventos comerciais;
20. Implantar programas de qualidade, segurança alimentar, POP, Appcc;
21. Efetuar controle higiênico-sanitário nos setores de produção;
22. Quando necessário, confeccionar plano de contingência para o setor;
23. Garantir a qualidade das refeições produzidas, atendendo e seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;
24. Manter-se atualizado em relação às tendências e inovações tecnológicas do setor;
25. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
26. Controlar custos gerais de produção;
27. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Nutrição, com registro no Conselho Regional de Nutrição, pós-graduação relacionada a área de atuação.  
São desejáveis conhecimentos intermediários em informática, manipulação de alimentos e instrumentos, domínio da legislação, gestão de pessoas,

administração de processos, POP, Appcc, Manual de Boas Práticas, relacionamento com o público, programas de qualidade e segurança alimentar e conhecimento em Gastronomia.

Para executar de forma plena, a função exige pelo menos 03 anos de experiência na área.

Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, boa comunicação, determinação, capacidade de priorização e liderança.

O ocupante do cargo realiza tarefas de certa complexidade e possui autonomia em suas atividades. Trabalha com todos os colaboradores da produção, através do controle da avaliação de desempenho e da solução de conflitos e desentendimentos. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes (planejamento do cardápio, demissões, advertências, treinamentos).

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pela supervisão do processo produtivo.

A ocorrência de erros na supervisão destes processos pode gerar prejuízos de imagem e financeiros a empresa.

O ocupante do cargo participa e tem acesso a relatórios gerenciais que caso sejam divulgados de forma indevida podem vir a causar problemas internos e externos (concorrências).

Supervisiona diretamente técnico de nutrição e nutricionistas, e indiretamente os demais colaboradores da produção.

3. Esforço exigido:

É exigido esforço mental e atenção freqüente devido a dimensão e complexidade das tarefas exigidas. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado, com permanência diante do computador.

4. Condições de trabalho:

Está sujeito a trabalho sob pressão, levando a situação de estresse. Podem ser expostos a ruído intenso, variações de temperatura (calor e frio), umidade e gases. Apresenta probabilidade mínima de acidente que, caso ocorra, não requer afastamento do trabalho. É necessária a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), guarda-pó, luvas e calçado fechado.

#### 4.3.1.3 Supervisor Externo

**Descrição Sumária:**

Supervisionar e coordenar os trabalhos das unidades externas, desenvolvendo projetos de melhorias e acompanhando as pesquisas e os resultados, visando um bom relacionamento e satisfação dos clientes;

**Atividades:**

1. Planejar e supervisionar as atividades das unidades externas, visando atingir os resultados esperados, monitorando todos os indicadores da área;
2. Auditar os cardápios mensais das unidades externas e da Central, objetivando a satisfação do cliente;
3. Supervisionar o cumprimento do cardápio;
4. Realizar visitas às unidades;
5. Elaborar semanalmente o relatório de produção das unidades externas em sistema informatizado (SIG);
6. Elaborar semanalmente o relatório de check list das unidades externas;
7. Preencher relatório de anomalias das unidades, tomando medidas complementares para sua eliminação;
8. Supervisionar a qualidade das refeições nas unidades externas, principalmente quanto à segurança alimentar e condições adequadas de apresentação, cor e sabor;
9. Supervisionar e controlar a produção e distribuição das refeições, assim como os serviços envolvidos no processo;
10. Supervisionar o pedido de mercadorias e os estoques das unidades externas, visando assegurar o desempenho do serviço contratado pelo cliente e os custos planejados;
11. Implantar Sistemas de Qualidade nas unidades (MBP, Appcc,5S,etc);
12. Inspeccionar a higiene e apresentação dos restaurantes e cozinhas das unidades externas;
13. Desenvolver treinamentos aos funcionários para garantir a execução das atividades dentro dos padrões estabelecidos pela Nutribem;
14. Planejar e organizar os eventos externos;
15. Participar do processo de contratação e demissão dos funcionários das unidades externas;
16. Desenvolver projetos de melhorias, monitorando os projetos e processos referentes às unidades, assegurando sua implantação e acompanhamento dos resultados;
17. Acompanhar e revisar pesquisas de satisfação, implantando ferramentas de avaliação dos serviços prestados;
18. Participar de reuniões com a equipe e com a supervisão para acompanhamento dos resultados;
19. Desenvolver o pós-venda com os clientes;
20. Participar de negociações com prospects em relação ao projeto refeitório, elaboração do cardápio, número de pessoas para trabalhar, gramagem e todos os itens que envolvem a abertura da unidade;
21. Manter-se em contato com as outras áreas da empresa;
22. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
23. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
24. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Administração ou Nutrição, com registro no órgão profissional, bem como cursos de aperfeiçoamento para a respectiva área. São desejáveis conhecimentos intermediários em informática (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica, banco de dados e internet), gestão de recursos, liderança de equipes e em programas de qualidade e segurança alimentar.

Para executar de forma plena a função, exige-se pelo menos 05 anos de experiência na área.

Requisitos importantes para o ocupante do cargo: relação interpessoal, liderança, capacidade de decisão, organização, iniciativa, criatividade, dinamismo e visão sistêmica.

Tarefas um tanto rotineiras no escritório. Exige planejamento e atenção na criação de projetos de melhorias e no acompanhamento dos trabalhos realizados nas unidades. O cargo exige concernimento dos superiores quando da tomada de decisões e conferência de informações. Tem autonomia para estruturação de equipe, iniciativa para delegar e demarcar a agenda dos subordinados. Além disso, tem liberdade para criação e implantação de projetos de melhorias nas unidades. Possui ação independente.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável direto pelo trabalho realizado nas unidades externas da empresa.

A ocorrência de erros na implementação de projetos e no malacompanhamento de equipe podem gerar prejuízos financeiros e de imagem a organização. O ocupante do cargo tem acesso a informações estratégicas, cuja divulgação inadvertida pode causar desvantagens concorrenciais e desentendimentos internos;

O cargo necessita contato freqüente com clientes da Nutribem. É necessário contato com os demais colaboradores da empresa para o exercício da função.

Assessora diretamente seis funcionários que executam tarefas de natureza pouco complexa e variada.

## 3. Esforço Exigido:

É exigido esforço mental e atenção freqüente devido às minúcias das tarefas exigidas e sua complexidade. O ocupante do cargo permanece sentado na maior parte do tempo, permanência diante do computador. Ocasionalmente se dirige as unidades, sendo exigido esforço visual constante para dirigir.

## 4. Condições de trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em horários irregulares. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

#### 4.3.1.4 Supervisor de Qualidade

**Descrição Sumária:**

Implantar e supervisionar os programas e sistemas de procedimentos relacionados com a qualidade, visando identificar não-conformidades e orientar os usuários quanto ao correto entendimento e aplicação das normas e procedimentos.

**Exemplos típicos de atividades:**

1. Planejar, estabelecer e orientar a aplicação de técnicas de trabalho que auxiliem na melhoria dos indicadores de qualidade;
2. Efetuar atividades de controle, dentro do processo produtivo na célula cocção;
3. Efetuar registros e avaliações de anomalias, tomando medidas complementares para sua eliminação;
4. Supervisionar os processos de transporte e logística, desde a expedição até a entrega ao cliente dentro dos padrões estabelecidos;
5. Estudar, desenvolver e ou aperfeiçoar processos, equipamentos, bem como, estabelecer controles, visando garantir melhor qualidade e maior produtividade;
6. Realizar treinamentos e capacitações aos profissionais técnicos e operacionais;
7. Planejar, quando necessário, manutenções preventivas aos equipamentos, visando garantir a conservação e manutenção dos mesmos;
8. Implantar e acompanhar o cronograma de limpeza e de metodologia da higienização industrial e microbiologia dos alimentos;
9. Confeccionar a escala e os fluxos de trabalho;
10. Supervisionar e coordenar o pessoal operacional, orientando os subordinados, quanto à execução das tarefas;
11. Estudar junto a Supervisão da Produção, as necessidades da Empresa implementar os respectivos programas de desenvolvimento de novos equipamentos, produtos, automações, layout, processos, visando contribuir para aumentar a qualidade e a competitividade dos produtos e participação de mercado.
12. Atuar no desenvolvimento de sistemas para a elevação da vida útil dos alimentos, com o objetivo de melhorar a segurança alimentar;
13. Elaborar procedimentos e determinar diretrizes para manutenção do visual da fábrica, no que se refere à limpeza, pintura, conservação, visando manter o local em condições que propiciem o melhor desempenho dos funcionários e dos equipamentos;
14. Auditar e supervisionar a inspeção de produtos acabados e os certificados de qualidade das matérias-primas recebidas;
15. Participar de reuniões com a Supervisão para acompanhamento dos resultados;
16. Realizar reuniões com a equipe de trabalho;
17. Supervisionar atividades de inspeção de materiais e de controle de qualidade da matéria-prima, visando assegurar conformidade com as especificações;
18. Implantar as certificações como BPF (Boas Práticas de Fabricação), Appcc, ISO, 6Sigma e outros que surgirem, garantindo que a empresa atinja a excelência na produção de alimentos;
19. Elaborar através de sistema informatizado (SIG), relatórios mensais com indicadores de desempenho e respectivas metas;
20. Controlar as despesas gerais do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos) e todos os recursos renováveis, objetivando contribuir para redução de custos nestes itens;
21. Admitir e demitir funcionários do setor;
22. Estar atentos à legislação, seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;

23. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
24. Manter-se atualizado em relação às tendências e inovações tecnológicas do setor;
25. Executar outras atividades correlatas.

#### **Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:

É requerido Ensino Superior Completo em Nutrição ou Engenharia de Alimentos. É importante o aperfeiçoamento com Pós-Graduação ou Especialização para respectiva área. Necessita tempo de experiência mínimo de mais de 05 anos no exercício do próprio cargo ou como Supervisor de Qualidade de pequena ou média empresa.

São desejáveis conhecimentos intermediários em informática, Gastronomia, legislação e normatização da área de alimentos, Manual de Boas Práticas, Sistema de Gestão de Qualidade, Segurança Alimentar e Normas ISO.

Requisitos importantes ao cargo: liderança, responsabilidade, iniciativa, sociabilidade, capacidade de decisão, senso crítico e visão sistêmica;

Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas diversificados. Exige certo discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes. Trabalho que exige ação independente.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável por supervisionar a expedição, quanto ao envio dos "hot box" às devidas rotas e por coordenar as atividades de limpeza e manutenção do controle da qualidade nas instalações da empresa.

O ocupante do cargo tem acesso a informações confidenciais. A ocorrência de erros pode ocasionar prejuízos financeiros e de imagem da empresa.

O cargo necessita contato direto com os colaboradores da área operacional, principalmente conferentes, auxiliares de serviços gerais e técnicos de nutrição. Além destes é necessário contato com o setor de compras, expedição e a supervisão (Produção).

Supervisiona diretamente 08 funcionários, sendo 05 auxiliares de serviços gerais, 02 conferentes e um técnico de nutrição.

3. Esforço Exigido:

O cargo exige esforço visual e atenção, a fim de evitar erros que possam prejudicar a imagem da entidade ou o fluxo de informações. O ocupante trabalha em pé e em movimento a maior parte do dia.

4. Condições de Trabalho;

Boas condições de trabalho, porém em nível reduzido está sujeito a variações de temperatura (calor), umidade e graxa. Existe a possibilidade mínima de acidentes, sendo necessário para a segurança do ocupante do cargo utilizar equipamentos como: luvas, guarda-pó e calçado fechado.

#### 4.3.1.5 Gerente Administrativo Financeiro

**Descrição Sumária:**

Planejar, organizar e supervisionar as atividades administrativas e financeiras da empresa visando assegurar que todas as tarefas sejam executadas dentro das normas e políticas estabelecidas pela organização.

**Atividades:**

1. Participar das atividades relacionadas com o planejamento estratégico da empresa, levantando e analisando as informações relevantes sobre o cenário econômico-financeiro, visando contribuir para a elaboração de planos de ação que levem a empresa a atingir seus objetivos;
2. Gerenciar as atividades da área Financeira, visando assegurar adequado controle sobre toda a movimentação financeira da empresa, no que se referem aos pagamentos, recebimentos e transferência de numerários;
3. Definir os parâmetros para as negociações ou negociar diretamente com instituições financeiras, visando captar recursos financeiros ao menor custo possível, ou obter as melhores taxas de remuneração para as aplicações financeiras e menor custo das tarifas bancárias;
4. Elaborar o planejamento econômico-financeiro e orçamentário da empresa, fazendo seu acompanhamento para identificação de desvios e proposição das correções necessárias, objetivando a obtenção dos resultados esperados a curto, médio e longos prazos;
5. Gerenciar e orientar a preparação dos relatórios econômico-financeiros da empresa, bem como o controle do seu ativo imobilizado, visando assegurar a disponibilidade de informações contábeis e gerenciais fidedignas para dar o suporte ao processo decisório em todas as áreas;
6. Gerenciar a área Fiscal-Tributária, acompanhando a legislação e orientando as áreas da empresa envolvidas, visando o cumprimento das exigências legais em termos de pagamentos de tributos e obrigações acessórias, com o intuito de minimizar os impactos da carga tributária para a empresa;
7. Gerenciar as atividades de contas a pagar / receber e Tesouraria, de modo que, os recebimentos e pagamentos sejam efetuados dentro das normas e procedimentos da entidade.
8. Gerenciar os contratos firmados com terceiros, do ponto de vista fiscal-tributário e administrativo;
9. Gerenciar as atividades de informatização dos processos e sistemas da empresa, visando assegurar a disponibilidade de sistemas computadorizados tecnologicamente atualizados e que atendam as necessidades de todas as áreas da empresa;
10. Analisar os balancetes contábeis e propor alterações, como também elaborar relatório mensal das ocorrências (SIG);
11. Definir os parâmetros para as negociações ou negociar diretamente com fornecedores em geral (matéria-prima, material de limpeza, manutenção, etc), visando o melhor custo-benefício, quanto a qualidade e rentabilidade dos produtos;
12. Manter atualizada as certidões negativas, e toda documentação utilizada em licitações;
13. Buscar atualização constante nos assuntos referentes a software e hardware inerentes a atividade alimentar;
14. Atender cliente interno e externo, relativamente a questões financeiras;
15. Elaborar mensalmente a avaliação de desempenho da empresa, visando verificar

- a atuação da empresa na região;
16. Promover reuniões com o setor e participar de reuniões com a gerência;
  17. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
  18. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração ou Ciências Contábeis, com registro no órgão profissional, bem como cursos de aperfeiçoamento, Pós-graduação para a respectiva área. São desejáveis conhecimentos em gestão de Pessoas e Recursos, informática avançada, matemática financeira, conhecimento de software financeiro e noções de legislação. É desejável conhecimentos em Análise de Investimentos (TIR, VPL, CAUE, Payback, etc).

São necessários 05 anos de experiência prévia em outros cargos com atividades relacionados à área Financeira.

Requisitos importantes para o cargo: organização, disciplina, negociação, liderança, capacidade de decisão e versatilidade.
2. **Responsabilidades:**

O ocupante do cargo é responsável por gerenciar a área administrativa e financeira da organização. O cargo exige acesso a demonstrativos financeiros da empresa e a informações estratégicas. A divulgação inadvertida pode provocar desvantagens concorrenciais e desentendimentos internos.

Os prováveis erros consistem no mal acompanhamento do setor, incoerências na criação de relatórios gerenciais ou até mesmo elaboração de relatórios incompletos. O ocupante do cargo tem contato direto com parceiros (bancos, entidades, clientes), cujos problemas de relacionamento podem vir a causar problemas financeiros e de imagem a empresa.

O cargo necessita de contatos com os funcionários em geral e com os gerentes das demais áreas da Nutribem, bem como clientes, parceiros e fornecedores. Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.

É responsável pelo manuseio e guarda de grandes volumes.
3. **Esforço Exigido:**

É exigido esforço visual e mental freqüente devido às minúcias das tarefas exigidas e sua complexidade. O ocupante do cargo permanece sentado na maior parte do tempo, permanência diante do computador por longos períodos.
4. **Condições de Trabalho:**

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). O cargo apresenta probabilidade mínima de acidentes, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho.

#### 4.3.1.6 Supervisor Administrativo Financeiro

**Descrição Sumária:**

Supervisionar o setor administrativo financeiro e o setor de compras. Dar suporte ao Gerente Administrativo Financeiro, auxiliando no desenvolvimento de relatórios gerenciais para a tomada de decisão.

**Atividades:**

1. Planejar, implantar e supervisionar as atividades da área administrativa, assim como seus processos;
2. Monitorar os indicadores da área;
3. Supervisionar as atividades da área financeira, visando assegurar adequado controle sobre toda a movimentação financeira, no que se refere a pagamentos, recebimentos e transferência de numerários, garantindo que tais procedimentos sejam feitos conforme normas e procedimentos previstos;
4. Definir os parâmetros para as negociações ou negociar diretamente com instituições financeiras, visando captar recursos financeiros ao menor custo possível e menores tarifas bancárias, assim com as melhores taxas de rentabilidade dos recursos da empresa;
5. Supervisionar e consolidar todos os programas de qualidade (5S, ISO, 6sigma) no setor, visando às certificações e melhoria contínua;
6. Elaborar contratos de fornecedores, clientes e prestadores de serviço, verificando se está de acordo com as normas da empresa e também acompanhando vencimentos, renovações e atualizações;
7. Supervisionar a área fiscal-tributária acompanhando a legislação e orientando as áreas da empresa envolvidas, visando o cumprimento das exigências legais em termos de pagamentos de tributos e obrigações acessórias;
8. Acompanhar o planejamento orçamentário da empresa, analisando as previsões e realizações, visando garantir o cumprimento dos mesmos;
9. Assessorar na elaboração do Orçamento e da Prestação de Contas Anuais;
10. Elaborar cartas, ofícios, convites entre outros, de acordo com as solicitações da Diretoria;
11. Analisar e repassar documentos, cartas, normas, determinações oriundas da Diretoria, classificando e delegando procedimentos a serem tomados;
12. Auditar e acompanhar os balancetes contábeis e propor soluções, assim como discriminar as ocorrências através de relatório;
13. Supervisionar a estrutura funcional da área administrativa no que se refere aos horários de trabalho, abertura e limpeza da sede da empresa, bem como serviços de manutenção em geral e na compra de materiais de expediente e limpeza;
14. Acompanhar diariamente o fechamento de caixa das unidades externas;
15. Supervisionar quinzenalmente o fechamento do faturamento da empresa;
16. Realizar mensalmente auditorias na área financeira;
17. Realizar contato com Assessoria Jurídica solicitando pareceres e orientações em geral;
18. Manter sempre organizada a documentação do setor, assim como as certidões negativas, operações bancárias, registros e toda a documentação das licitações;
19. Atender auditorias internas e externas;
20. Controlar os vencimentos das Certidões Negativas de Débito (CND);
21. Conferir mensalmente o balanço do almoxarifado;
22. Controlar as despesas relativas às Unidades Externas;
23. Participar de reuniões gerenciais e outras designadas pela gerência;
24. Entrevistar candidatos para a Área e participar do processo de seleção de

funcionários;

25. Atender cliente interno e externo, relativamente a questões financeiras e quando necessário encaminhá-los a Diretoria;
26. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
27. Executar outras atividades correlatas.

#### **Especificações do cargo:**

##### 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração, Ciências Contábeis ou Economia, com registro no órgão profissional, bem como cursos de aperfeiçoamento para a respectiva área. São desejáveis conhecimentos em gestão de pessoas e recursos, em informática avançada (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados), softwares contábeis, CobCaixa e matemática financeira.

São necessários 05 anos de experiência prévia em outros cargos com atividades correlacionadas.

Requisitos importantes para o cargo: organização, disciplina, negociação, liderança, capacidade de decisão e versatilidade.

Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações. Existe complexidade na elaboração do balancete, devido à dificuldade na apuração dos números das unidades e o prazo limitado. O cargo exige concernimento dos superiores quando da tomada de decisões e conferência de informações. Tem autonomia para delegar funções ao Assistente Administrativo, analista de suprimentos, auxiliares de supervisão.

##### 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pela qualidade das informações financeiras da empresa. O cargo exige acesso a demonstrativos financeiros da empresa, em funções de elaboração dos mesmos. A divulgação inadvertida pode provocar desvantagens concorrenciais e desentendimentos internos.

Os prováveis erros do cargo consistem na movimentação indevida de valores, pagamentos em atraso, não recebimentos por problemas no faturamento, lançamentos e geração de relatórios incorretos. Podem ser constatados sem maiores dificuldades pelos fornecedores, superiores ou pessoalmente. As conseqüências variam desde aumento significativo do valor do débito até desentendimentos com o fornecedor, atraso na entrega de materiais e degradação da imagem da empresa.

É responsável pelo manuseio e guarda de grandes valores.

O cargo necessita de contatos com os funcionários em geral e com os gerentes das demais áreas da Nutribem, bem como clientes, parceiros e fornecedores. Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.

##### 3. Esforço Exigido:

É exigido esforço visual e mental freqüente devido às minúcias das tarefas exigidas e sua complexidade. O ocupante do cargo permanece sentado na maior parte do tempo, permanência diante do computador por longos períodos.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). O cargo apresenta probabilidade mínima de acidentes, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho.

#### 4.3.1.7 Supervisor de Recursos Humanos

##### **Descrição Sumária:**

Planejar e coordenar as atividades da área de recursos humanos, visando criar as condições para que a empresa possa recrutar, desenvolver, treinar e motivar os recursos humanos necessários ao seu desenvolvimento e crescimento.

Assessora a diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atua em eventos corporativos e da comunidade, representando a entidade.

##### **Atividades:**

1. Realizar planejamento anual, obtendo aprovação da Gerência Geral;
2. Coordenar e supervisionar as atividades do setor, assegurando a implantação de programas para o aprimoramento dos funcionários, bem como as rotinas de administração de pessoal;
3. Fazer o planejamento estratégico do Setor em conjunto com a equipe;
4. Distribuir e determinar as atividades da equipe;
5. Responder pelo cumprimento das obrigações legais, trabalhistas e previdenciárias;
6. Acompanhar casos trabalhistas na justiça do trabalho e fornecer informações detalhadas do empregado para que os advogados possam proceder as devidas defesas, bem como atuar como preposto da empresa;
7. Manter-se atualizado no que tange a Legislação Trabalhista, previdenciária e tributária, fazendo análises e informando sobre suas aplicações na unidade;
8. Conferir os custos de pessoal, apurando valores e realizando estatísticas de mão-de-obra para os setores da unidade;
9. Supervisionar o clima organizacional, coordenando avaliação semestral e elaborando relatório das discrepâncias comentado com a equipe estratégica;
10. Coordenar o processo de Recrutamento e Seleção;
11. Sugerir ações aos demais departamentos no âmbito de RH;
12. Viabilizar treinamentos, palestras e cursos a todos os colaboradores;
13. Submeter a diretoria, as demandas financeiras do setor;
14. Criar novos projetos para o desenvolvimento do capital humano da empresa e dar suporte a implantação;
15. Formular normas e recomendar aos setores a aplicação de uma política uniforme de relações, compatível com as dimensões e peculiaridades da empresa;
16. Coordenar eventos sociais da empresa, assim como, realizar projeção de custos para a realização;
17. Participar da formatação manual de Recursos Humanos de forma a manter a organização do setor;
18. Manter atualizado o Plano de Cargos e Salários, descrevendo os cargos e avaliando as funções em consonância com a equipe de trabalho;
19. Conduzir atividades inerentes a Medicina e Segurança Ocupacional;
20. Contratar, demitir, treinar, gerenciar, autorizar horas extras e todas as atribuições ligadas ao processo de gestão do cargo;
21. Assessorar e informar a diretoria e gerentes assuntos pertinentes às áreas de administração de pessoal, recrutamentos e seleção, treinamento e planos de remuneração;
22. Participar das reuniões gerenciais e outras designadas pela Gerência;
23. Manter relações com associações patronais, sindicais, empresas, órgãos governamentais, etc.

24. Realizar projetos que visam motivar e integrar os colaboradores da empresa;
25. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
26. Executar outras atividades correlatas.

#### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração ou Psicologia. A formação ideal requer *Pós-Graduação para a área de Recursos Humanos*.

São desejáveis conhecimentos intermediários em informática (pacote Office, Banco de Dados e Internet), familiarização com a Legislação Trabalhista, software de Gestão de RH, planejamento estratégico e noções dos subsistemas de Recursos Humanos.

É necessária experiência mínima de 04 anos no exercício do próprio cargo ou em outras empresas.

Requisitos importantes para o cargo: Visão sistêmica, comunicação, liderança, autonomia, pró-atividade, senso crítico, negociação, responsabilidade e capacidade de trabalhar em equipe.

Tarefas em geral não padronizadas com diversos elementos de variedade. Exige atenção para a criação de projetos e coordenação das atividades do setor. Tem autonomia para a tomada de decisão, cabendo em casos de maior importância o consentimento da Diretoria.
2. **Responsabilidades:**

O ocupante do cargo é responsável pela manutenção das atividades do setor de Recursos Humanos.

O cargo necessita de contatos regulares com os colaboradores da empresa, clientes e fornecedores.

O ocupante do cargo tem acesso a informações confidenciais (salários de todos os funcionários) e a dados estratégicos, cuja divulgação indevida pode causar embaraços internos e perda de competitividade da empresa em relação aos concorrentes. A ocorrência de erros pode causar prejuízos financeiros e de imagem a empresa.

Supervisiona diretamente as atividades dos colaboradores do setor.
3. **Esforço Exigido:**

É exigido esforço visual e mental constante devido às minúcias das tarefas exigidas. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo *ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência* diante do computador durante longos períodos.
4. **Condições de Trabalho:**

O ambiente de trabalho é o normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

#### 4.3.1.8 Gerente Comercial e Marketing

##### **Descrição Sumária:**

Dirigir a Área Comercial (Marketing e Vendas), coordenar, desenvolver e assegurar a execução do Planejamento Estratégico da empresa.

##### **Atividades:**

1. Gerenciar a captação de novos clientes para atingir metas do Planejamento Estratégico;
2. Gerenciar a formatação de propostas de fornecimento de refeições;
3. Implantar e difundir a filosofia CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente);
4. Gerenciar as atividades do Coordenador Comercial, Supervisor de Vendas, Vendedor e Assistente de Marketing;
5. Acompanhar o resultado das pesquisas de satisfação dos clientes e criar ações para melhoria contínua do índice;
6. Atuar junto a Supervisão Externa para a elaboração das semanas temáticas e eventos do mês, bem como sugerir melhorias para “encantamento” dos clientes;
7. Estudar o mercado quanto às práticas de preços, visando subsidiar a definição das políticas da empresa na área comercial;
8. Realizar “Benchmarking” em empresas concorrentes ou não;
9. Acompanhar a evolução e o histórico de clientes e prospects através do Banco de Dados;
10. Gerenciar a atuação dos colaboradores do setor quanto à captação de novos clientes, para atingir as metas de faturamento estabelecidas no Planejamento Estratégico;
11. Acompanhar os relatórios de visita do vendedor e acompanhá-lo em visita, quando necessário, para verificação de atendimento e fechamento de contrato;
12. Acompanhar planilha de controle de prospecções;
13. Planejar e desenvolver peças publicitárias, definindo seu conteúdo e público alvo, visando a transmissão de mensagens específicas, envolvendo a divulgação de produtos ou mensagens institucionais da Nutribem da forma mais eficaz;
14. Planejar e supervisionar a elaboração e execução de campanhas em conjunto com agência de publicidade, definindo os veículos de comunicação, bem como o “timing” adequado e o público-alvo, visando o retorno e/ou projeção desejada de produtos ou imagem da Nutribem;
15. Definir e supervisionar a elaboração de catálogos de produtos, promovendo a sua divulgação junto ao mercado visando contribuir para incrementar as vendas;
16. Controlar a verba destinada a publicidade, visando obter o melhor retorno possível dentro das disponibilidades estabelecidas;
17. Realizar reuniões semanais e mensais com Coordenador Comercial, Supervisor de Vendas e Vendedor para acompanhamento das atividades e comunicação dos resultados;
18. Participar de todas as reuniões que envolvam clientes externos, área comercial, marketing, supervisão externa ou funcionários externos;
19. Contratar ou demitir funcionários da Área Comercial;
20. Levar a filosofia Nutribem como norte das negociações;
21. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
22. Executar outras atividades correlatas.

##### **Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração e/ou habilitação em Marketing, com registro no Conselho Regional de Administração – CRA, bem como aperfeiçoamento através de Pós-Graduação ou Especialização para a respectiva área.

São necessários conhecimentos avançados em informática, conhecimento de mercado, noções de cozinha industrial, Produção de Alimentos, Técnicas de Nutrição, Gestão de Recursos e Processos e habilidades em cálculos (matemática financeira).

Para execução plena das atividades, é necessário mais de 05 anos de experiência na área comercial, de preferência relacionado à venda de alimentos.

*Requisitos importantes ao ocupante do cargo: Trabalhar em equipe, boa comunicação, organização, conhecimento do produto, capacidade analítica, capacidade de tomada de decisão e iniciativa.*

Tarefas em geral não padronizadas, exigindo planejamento constante e avaliação dos resultados obtidos. A supervisão do cargo é feita pela Diretoria, que cobra por resultados. Possui autonomia suficiente sobre sua área para tomar decisões sempre que necessário.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável por gerenciar a Área Comercial, supervisionando e orientando o trabalho dos demais colaboradores da área.

Os prováveis erros do cargo consistem em vender produtos/serviços abaixo do custo, gerando prejuízo ou inviabilizando o fluxo de caixa. Prometer produtos que a empresa não pode entregar, vender produtos errados ao cliente, que ficará insatisfeito, gerando uma imagem negativa da empresa e fazendo com que esta perca espaço no mercado, além dos já descritos prejuízos financeiros.

O ocupante do cargo tem acesso a dados financeiros, estratégicos e informações de vendas, sendo que a divulgação inadvertida pode causar problemas para a Nutribem em relação aos concorrentes e outros relacionados.

Possui contato com as Áreas de Produção e Financeiro. Contatos diários com clientes, distribuidores, associações e fornecedores.

Supervisiona as atividades dos colaboradores do setor.

Não é responsável direto pela guarda e pelo manuseio de dinheiro, mas libera gastos para diversas atividades, como eventos, viagens, impressos, entre outros.

3. Esforço Exigido:

O cargo requer esforço mental e visual, devido a variedade das atividades. O ocupante do cargo tem que estar concentrado freqüentemente, e pode trabalhar sob pressão de metas de vendas, o que pode ocasionar estresse.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em períodos ocasionais. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

#### 4.3.1.9 Supervisor Comercial

**Descrição Sumária:**

Coordenar e planejar as atividades comerciais, estreitando o relacionamento com os clientes, divulgando a marca, os produtos e serviços oferecidos pela Nutribem.

**Atividades:**

1. Entender e ajudar no cumprimento das ações desenvolvidas no Planejamento Estratégico para o setor comercial;
2. Direcionar a prospecção de clientes constantemente;
3. Detectar oportunidades de divulgação da marca;
4. Expor os produtos em locais definidos pela empresa;
5. Implantar e difundir a filosofia CRM (Gestão de Relacionamento com o cliente);
6. Acompanhar eventos e verificar a viabilidade de participação;
7. Definir verba de patrocínio em função do faturamento/mês;
8. Gerenciar a documentação do setor;
9. Acompanhar a evolução e o histórico de clientes e prospects através do banco de dados;
10. Preparar cadastro de novos clientes e atender suas solicitações;
11. Analisar potencial de clientes, implantando possíveis parcerias para melhorias ou incrementos nos serviços oferecidos;
12. Contatar clientes, agendar horário e planejar itinerário de visitas;
13. Consultar licitações;
14. Elaborar planilha de custos em conjunto com a Produção e as Unidades Externas;
15. Elaborar relatório gerencial do setor através de sistema informatizado (SIG);
16. Elaborar propostas comerciais de fornecimento de refeições de acordo com as necessidades do cliente;
17. Aprovar proposta comercial junto ao Gerente Comercial;
18. Acompanhar através de relatório mensal o desempenho dos clientes atuais;
19. Gerenciar, quando necessário, anomalias no setor;
20. Visitar os clientes;
21. Elaborar contratos, emendas e adendos;
22. Manter-se informado sobre contratos, prazos, ajustes e reclamações dos clientes;
23. Agendar visitas de clientes a matriz, informando aos respectivos setores;
24. Acompanhar os clientes em visitas a matriz;
25. Comunicar aos clientes alterações nos produtos e serviços;
26. Realizar reuniões com a equipe de trabalho para análise e discussão dos resultados;
27. Delegar as atividades e acompanhar o desempenho do Supervisor de Vendas e Vendedor;
28. Participar de reunião semanal com a gerência;
29. Acompanhar os indicadores da área comercial, verificar o cumprimento das metas e objetivos e propor estratégias para ampliação e melhoria dos resultados da empresa;
30. Pesquisar as ações da concorrência, acompanhar o mercado quanto às práticas de preços, visando subsidiar a definição das políticas da empresa na área comercial;
31. Participar de feiras e palestras relacionadas à área, cursos de atualização profissional, bem como treinamentos e técnicas de venda;

32. Participar de reuniões com a empresa de consultoria na área comercial;
33. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração e/ou habilitação em Marketing, com registro no Conselho Regional de Administração - CRA. A formação ideal requer Pós-Graduação ou Especialização para a respectiva área.

São necessários conhecimentos avançados em informática, conhecimento de mercado, atendimento ao cliente, técnicas de vendas, Gestão de Processos e Produção de Alimentos.

É desejável experiência anterior de 05 anos na área comercial de organizações do setor.

Requisitos importantes ao ocupante do cargo: Trabalhar em equipe, boa comunicação, organização, conhecimento do produto, responsabilidade, criatividade e senso ético.

Tarefas em geral não padronizadas, exigindo planejamento constante e avaliação dos resultados obtidos. A supervisão do cargo ocorre através do trabalho em conjunto. Possui autonomia suficiente sobre suas tarefas e recorre ao superior em caso de dúvidas e/ou sugestões.
2. **Responsabilidades:**

O ocupante do cargo é responsável por supervisionar e orientar o trabalho dos demais colaboradores da Área Comercial, exceto do seu superior.

Os prováveis erros do cargo consistem na formulação incorreta da planilha de custos, perda de um negócio por uma avaliação mal feita, informação incorreta e/ou imprecisa ao cliente. A principal consequência é o prejuízo financeiro.

O ocupante do cargo tem acesso a dados financeiros, estratégicos e informações de vendas, sendo que a divulgação inadvertida pode causar problemas para a Nutribem em relação aos concorrentes e outros relacionados.

O cargo necessita de contatos regulares com os setores administrativos da empresa e diariamente com os clientes. Ocasionalmente se faz necessário o contato com a Produção.

Supervisiona diretamente o supervisor de vendas e o vendedor.
3. **Esforço Exigido:**

O cargo requer esforço mental e visual, devido a variedade das atividades. O ocupante do cargo permanece sentado a maior parte do tempo podendo realizar atividades em pé ou andando. No deslocamento aos clientes, exige esforço visual constante para dirigir.
4. **Condições de Trabalho:**

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em períodos ocasionais. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

## 4.3.1.10 Supervisor de Logística

**Descrição Sumária:**

Coordenar, supervisionar, planejar, dirigir e controlar as atividades de área de Logística, envolvendo compra, armazenamento e transporte.

Desenvolver compras, através do acompanhamento e evolução do mercado de insumos vitais à empresa, pesquisando fontes alternativas de materiais e/ou insumos, objetivando a qualidade e o custo dos produtos.

**Atividades:**

1. Realizar Projeto de reestruturação e planos de ação do setor de compras/estoque;
2. Efetuar o gerenciamento de anomalias;
3. Organizar as tarefas;
4. Comprar equipamentos e itens especiais;
5. Supervisionar previsões de compras, assim como, as atividades de compras para matérias primas e insumos;
6. Buscar parcerias com fornecedores;
7. Desenvolver produtos, serviços e/ou equipamentos junto a fornecedores ou terceiros;
8. Controlar o fluxo de compras;
9. Definir os parâmetros para as negociações;
10. Investigar e recomendar o desenvolvimento de novas fontes de suprimentos;
11. Realizar o acompanhamento na implantação e análise crítica de indicadores;
12. Proteger a estrutura de custos da empresa;
13. Desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos;
14. Desenvolver na organização o sistema Just in Time e outros sistemas de distribuição e armazenagem;
15. Viabilizar a implantação da Central de Distribuição;
16. Orientar a equipe do almoxarifado quanto aos aspectos técnicos dos produtos e procedimentos para manuseio e estocagem;
17. Examinar a qualidade dos produtos;
18. Otimizar uso de recursos materiais;
19. Supervisionar os inventários geral e parcial de controle de estoques;
20. Realizar treinamentos para auxiliares de almoxarifado;
21. Implantar projeto de expansão para área de estoque;
22. Criar modo Central de Distribuição no Sistema Genial;
23. Efetuar para a área de Transportes, plano de negócio de frota própria;
24. Contratar e negociar com empresas terceirizadas;
25. Aplicar reunião semanal com terceirizado;
26. Estudar e condicionar as rotas, de forma a consolidar a distribuição de entregas x rotas;
27. Controlar o fluxo de entrada e saída de materiais e veículos;
28. Gerenciar controle de atrasos produção x terceirizado;
29. Manter atualizado calendário Nutribem de relacionamento com clientes;
30. Planejar campanhas mensais;
31. Garantir a correta aplicação da marca Nutribem em todos seus veículos de comunicação e aplicações garantindo sincronismo e comunicação adequada do Core Business;
32. Subsidiar, com informações, as tomadas de decisões relativas à sua área de atuação.

33. Realizar planos de ações corretivos e preventivos;
34. Zelar pelo cumprimento das normas de segurança;
35. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração. A formação ideal requer Pós-Graduação para a área de Logística. Conhecimentos de estatística, marketing empresarial, informática e matemática financeira são desejados pelo mercado, assim como o domínio de técnicas de armazenamento, estoque e abastecimento e conhecimentos de softwares de planejamento e controle da produção.

São necessários 05 anos de experiência prévia em outros cargos com atividades relacionados ao setor de Logística e ou Suprimentos, com experiência em compra de insumos e equipamentos.

Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, liderança, capacidade de decisão, negociação, iniciativa e criatividade.

Tarefas em geral não padronizadas. Trabalhos que demandam uso do intelecto bastante acima do normal, apresentando algumas variações que não seguem normas definidas. Recebe supervisão geral visando detecção de erros e sugerindo possíveis melhorias.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável por planejar e coordenar as rotas de transporte de matéria-prima e produtos acabados entre todos os elos da cadeia de logística. Suas atividades estão diretamente relacionadas a compras, estoques, transporte e marketing para a organização.

A ocorrência de erros na falta de supervisão no processo de distribuição das matérias primas e produtos acabados podem gerar prejuízos financeiros e de imagem a organização.

O ocupante do cargo tem acesso informações estratégicas da empresa, que caso divulgadas podem causar embaraços internos e perda de competitividade para a organização.

O cargo necessita contatos frequentes com fornecedores, terceirizados, setor de expedição, financeiro e almoxarifado.

## 3. Esforço Exigido:

É exigido esforço mental e atenção freqüente devido a dimensão e complexidade das tarefas exigidas. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado, com permanência diante do computador.

## 4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). O cargo apresenta probabilidade mínima de acidentes, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho. Eventualmente trabalha sob pressão, levando a situação de estresse constante.

## 4.3.2 Cargos de nível superior

## 4.3.2.1 Coordenador Nutricional

**Descrição Sumária:**

Auxiliar no planejamento, organização e controle nas unidades alimentares da empresa. Supervisionar as unidades externas, atuando no atendimento aos clientes e desenvolvendo projetos de melhorias.

**Atividades:**

1. Visitar as unidades externas;
2. Cuidar da qualidade dos produtos Nutribem quanto a segurança alimentar;
3. Auxiliar no planejamento para a aplicação de técnicas de trabalho, visando a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários da unidade;
4. Auxiliar no planejamento dos cardápios;
5. Conferir o ambiente dos refeitórios quanto a higiene e organização;
6. Controlar a higienização do pessoal, estabelecendo rotinas de higienização;
7. Controlar a higienização de equipamentos e utensílios;
8. Preencher formulários de fiscalização;
9. Realizar o inventário nas unidades;
10. Realizar cálculos de controle de custos nas unidades;
11. Elaborar periodicamente tabelas e quadros demonstrativos do consumo dos gêneros alimentícios;
12. Redigir textos informativos sobre eventos, folders, cartazes, relatórios, dicas de alimentação, etc.
13. Planejar e racionalizar a quantidade de gêneros alimentícios necessários, de acordo com cardápio preestabelecido;
14. Controlar a qualidade e quantidade de gêneros alimentícios recebidos;
15. Orientar, quando necessário, a compra de gêneros alimentícios, equipamentos e materiais específicos;
16. Informar a supervisão sobre o comportamento dos funcionários;
17. Elaborar escalas de trabalho, prevendo a disponibilidade de recursos humanos, para atendimento da demanda de consumo prevista;
18. Capacitar e treinar os colaboradores das unidades externas;
19. Implantar instrumentos de aplicação como Manual de Boas Práticas e Appcc;
20. Elaborar projetos de melhorias, visando a fidelização dos clientes;
21. Cumprir todos os trabalhos designados ou solicitações que forem feitas pela Supervisão Externa;
22. Realizar reuniões com as equipes das unidades; e participar de reuniões com a supervisão;
23. Estar atentos à legislação, seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;
24. Manter-se atualizado em relação às tendências e inovações tecnológicas do setor;
25. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
26. Executar outras atividades correlatas às acima.

**Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:

É requerido Ensino Superior Completo em Nutrição, com registro no Conselho Regional de Nutrição. São desejáveis conhecimentos em Gastronomia, manuseio e manipulação de alimentos, informática (nível intermediário), boa leitura das receitas, gestão de alimentos, Appcc, POP, Manual de Boas Práticas, domínio da legislação e atendimento ao público. É necessário tempo de experiência de no mínimo 02 anos no exercício do próprio cargo.

Requisitos importantes para o cargo: boa comunicação, trabalho em equipe, raciocínio lógico, iniciativa, flexibilidade, liderança e criatividade.

Tarefas um pouco rotineiras no escritório. Exige atenção e iniciativa na avaliação das atividades desenvolvidas nas unidades externas. Possui ação independente, tendo a liberdade na resolução de problemas e ocorrências que envolvam os clientes. A supervisão do cargo ocorre através de resultados, na comunicação cotidiana e através de reuniões.

2. Responsabilidades:

É responsável pelo acompanhamento das unidades externas. Presta a supervisão e o pronto atendimento às unidades. Prováveis erros podem causar prejuízos à imagem da entidade.

O ocupante do cargo tem acesso a informações estratégicas da empresa, cuja divulgação inadvertida pode causar desentendimentos internos e problemas com a concorrência.

O cargo necessita de contatos diários com os clientes e colaboradores das unidades externas e principalmente com a supervisão imediata para comunicação das atividades e resultados.

Supervisiona indiretamente atendentes de refeitório, cozinheiros, chefes de cozinha, auxiliares de cozinha e estagiários nas unidades de atendimento.

3. Esforço Exigido:

O cargo exige atenção, a fim de evitar erros que possam prejudicar a imagem da empresa. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, transitando entre as unidades, verificando as condições dos refeitórios, os custos, a satisfação dos clientes, ouvindo reclamações e sugestões. É exigido esforço visual constante para dirigir.

4. Condições de Trabalho;

O ambiente de trabalho é normal. Há deslocamentos constantes no trânsito, em horários irregulares. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

#### 4.3.2.2 Nutricionista

**Descrição Sumária:**

Atuar no controle de qualidade dos alimentos, visando o aprimoramento do Manual de Boas Práticas de Fabricação e dos procedimentos operacionais padronizados nas unidades de produção.

Planejamento do cardápio, efetuando o controle higiênico sanitário.

**Atividades:**

1. Cuidar da qualidade dos produtos quanto a segurança alimentar;
2. Planejar o cardápio em conjunto com a Supervisão Externa, atuando na pesquisa de matéria-prima e no acompanhamento da produção, de forma a atender as necessidades dos clientes;
3. Fazer o registro de anomalias;
4. Acompanhar e orientar nos cortes quanto a forma e o porcionamento das carnes;
5. Orientar e supervisionar os serviços nas áreas de cocção, relativo a gêneros alimentícios, de acordo com cardápio do dia;
6. Orientar os trabalhos na produção, supervisionando o preparo, distribuição das refeições, recebimento dos gêneros alimentícios e armazenagem;
7. Controlar o desperdício de alimentos atingindo os índices determinados pela empresa;
8. Programar e desenvolver treinamentos semanais, objetivando racionalizar e melhorar o padrão técnico dos serviços;
9. Efetuar treinamento na Produção (Appcc, MBPF, POP, etc);
10. Controlar a higienização do pessoal, estabelecendo cronogramas de limpeza e rotinas de higienização;
11. Cuidar da higiene, organização e apresentação da cozinha;
12. Exigir aos colaboradores o uso correto de uniformes;
13. Auxiliar na seleção de fornecedores e realizar reuniões com os mesmos;
14. Elaborar relatórios mensais e diários, apresentando resumo das atividades e os resultados obtidos;
15. Elaborar questionários visando verificar a aceitação dos alimentos servidos;
16. Realizar controle de qualidade de sobremesas e bolos;
17. Controlar o horário das refeições e confeccionar escala de trabalho;
18. Elaborar projetos para melhoria da produção;
19. Efetuar o controle de horas dos colaboradores;
20. Cumprir todos os trabalhos designados ou solicitações que forem feitas pela Supervisão da Produção;
21. Prover o acompanhamento direto na contratação de colaboradores;
22. Admitir e demitir funcionários;
23. Preencher planilhas referentes ao cargo de Nutricionista;
24. Participar do controle de custos;
25. Participar de plantões, quando necessário;
26. Efetuar o controle dos formulários de qualidade;
27. Manter-se atualizado em relação às tendências e inovações tecnológicas do setor;
28. Estar atentos à legislação, seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;
29. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
30. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

É requerido Ensino Superior Completo em Nutrição, com registro no Conselho Regional de Nutrição. É desejável aperfeiçoamento para a respectiva área.

Para exercício pleno da função é necessário tempo de experiência mínimo de 03 anos no exercício do próprio cargo ou em cozinhas industriais.

São desejáveis conhecimentos em Gastronomia, manuseio e manipulação de alimentos e instrumentos, boa leitura e elaboração das receitas, gestão de alimentos, POP, Appcc, Manual de Boas Práticas, Gestão da Qualidade, segurança alimentar, informática (intermediário), domínio da legislação e normatização da área de alimentos.

Requisitos importantes do cargo: trabalho em equipe, boa comunicação, liderança, adaptabilidade, dinamismo, criatividade e concentração;

Tarefas em geral padronizadas, que exigem do ocupante autonomia na realização das atividades. As tarefas já são estabelecidas pela supervisão. Tem autonomia para tomar decisões, estabelecendo rotinas no setor de sua responsabilidade.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pela manutenção e controle da qualidade das refeições oferecidas pela Nutribem. Prováveis erros podem causar prejuízos à imagem da empresa.

O cargo necessita de contatos diários com os auxiliares de cozinha, cozinheiros, técnicos de nutrição, setor de compras e supervisão da produção. Ocasionalmente é necessário contato com clientes e fornecedores. Supervisiona diretamente os cozinheiros, auxiliares de cozinha e técnicos de nutrição;

## 3. Esforço Exigido:

O cargo exige esforço visual e concentração freqüente, devido às minúcias das tarefas exigidas. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo ocasionalmente trabalhar sentado.

## 4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho está sujeito a elementos desconfortáveis, tais como variações de temperatura (calor e frio), graxa e odores. O cargo apresenta probabilidade mínima de acidente, que caso ocorra, não requer afastamento prolongado do trabalho. É necessária a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), guarda-pó e calçado fechado.

#### 4.3.2.3 Analista de Recursos Humanos

**Descrição Sumária:**

Manter em ordem a documentação dos colaboradores, seus respectivos pagamentos e encargos. Atualizar as informações sobre as leis e afins. Acompanhar e dar suporte aos projetos de Recursos Humanos.

**Atividades:**

1. Supervisionar rotinas administrativas;
2. Elaborar semanalmente o relatório gerencial dos colaboradores discriminando os ocorridos (SIG);
3. Calcular a folha de pagamento, realizar os fechamentos (horas extras, faltas, atestados, atrasos, gratificação, prêmios, etc) e efetuar o pagamento aos colaboradores.
4. Apurar valores relativos a encargos e impostos;
5. Controlar os indicadores, cartão-ponto, faltas, atestados, turn-over, e tomar as decisões cabíveis a cada caso;
6. Coordenar programação de férias dos colaboradores;
7. Gerenciar contratação de pessoal e rescisão contratual;
8. Acompanhar homologação de rescisão contratual;
9. Manter documentos pertinentes aos empregados ativos e inativos;
10. Organizar e arquivar documentos pertinentes a contratos trabalhistas, projetos da área e documentos de colaboradores ativos e inativos;
11. Monitorar movimentação de pessoal;
12. Negociar acordos com entidades sindicais e de relações trabalhistas;
13. Subsidiar área jurídica com informações para defesa em causas trabalhistas;
14. Atender auditorias internas e externas, prestando esclarecimentos aos setores da empresa, entidades, sindicatos e órgãos fiscalizadores;
15. Atualizar as informações sobre leis trabalhistas e efetuar correções nos cálculos se necessário;
16. Enviar ao setor financeiro, boletos e guias para pagamento;
17. Promover reintegração e adaptação do empregado;
18. Acompanhar a avaliação de experiência dos colaboradores para possíveis efetivações, promoções ou aumentos;
19. Efetuar manutenção de tabelas salariais;
20. Organizar e arquivar documentação de admissão (documentos pessoais, exame médico, abertura de conta, antecedentes criminais) e de acompanhamento (entrega de uniformes, cartão ponto, vale-transporte);
21. Realizar semestralmente pesquisa de clima organizacional para verificar o nível de satisfação dos colaboradores;
22. Manter atualizados os exames periódicos e cursos de manipulação de alimentos;
23. Desenvolver projetos de melhorias (qualificação e benefícios) relacionadas aos colaboradores e dar suporte à implantação;
24. Administrar os benefícios da empresa, propor novas políticas e pesquisar políticas de benefícios oferecidas no mercado;
25. Analisar custo de mão-de-obra e contratos de trabalho;
26. Coordenar eventos sociais da empresa e realizar projeções de custos;
27. Enviar informações ao contador (férias, rescisões, folha de pagamento, admissões) e conferir os dados recebidos da contabilidade;
28. Atender funcionários e dependentes, de forma a sanar suas dúvidas com relação a informações do setor;
29. Participar da formatação manual de Recursos Humanos de forma a manter

- organizado o setor;
30. Mediar conflitos interpessoais no ambiente de trabalho;
  31. Apoiar setores de medicina e segurança do trabalho;
  32. Realizar o levantamento dos vales-transporte, solicitar ao setor financeiro e posteriormente repassá-los aos colaboradores;
  33. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
  34. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

#### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Ciências Contábeis ou Administração; familiarização com a Legislação Trabalhista; noções de cargos e salários e de recrutamento e seleção, capacitação para o desenvolvimento de projetos de Recursos Humanos; nível intermediário de informática (sistema Rubi, pacote Office e Internet), matemática financeira; e experiência três anos, adquirida no exercício do próprio cargo ou em outras empresas.  
Requisitos importantes para o cargo: trabalho em equipe, diplomacia, concentração, dinamismo, negociação, visão sistêmica, comprometimento e *responsabilidade*;  
Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações. Exige atenção para apuração de cálculos salariais, pagamentos, encargos e conseqüente processamento da folha salarial. O cargo exige concernimento dos superiores quanto a tomada de decisão e conferência de informações.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo é responsável pelo cálculo da folha salarial, férias, rescisões, encargos e afins; pela solicitação de valores para os devidos pagamentos e a realização destes.  
O cargo necessita de contatos regulares com os supervisores da área administrativa, produção e comercial para evitar que infrações trabalhistas sejam cometidas; com os sindicatos para esclarecimento de dúvidas e atualização de informações; e com o setor de Recursos Humanos em geral para buscar uma melhoria contínua.  
O ocupante do cargo tem acesso a informações confidenciais (salários de todos os funcionários) e a dados estratégicos, cuja divulgação indevida pode causar embaraços internos e perda de competitividade da empresa em relação aos concorrentes. A ocorrência de erros pode causar prejuízos financeiros a empresa.
3. **Esforço Exigido:**  
É exigido esforço visual e mental constante devido às minúcias das tarefas exigidas. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência diante do computador durante longos períodos.
4. **Condições de Trabalho:**  
O ambiente de trabalho é o normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

#### 4.3.2.4 Assistente de Recursos Humanos

##### **Descrição Sumária:**

Dar suporte ao setor de Recursos Humanos, promovendo ações de treinamento, desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção.

##### **Atividades:**

1. Controlar diariamente o cartão-ponto dos colaboradores;
2. Realizar os recrutamentos e seleções;
3. Analisar descrição do cargo a ser preenchido;
4. Definir estratégias e fontes de recrutamento externo e interno;
5. Divulgar processo de recrutamento externo e interno;
6. Realizar entrevistas com os candidatos;
7. Conduzir entrevista de triagem;
8. Definir instrumentos de seleção;
9. Avaliar perfil dos candidatos;
10. Elaborar parâmetros de desempenho e instrumentos de avaliação de desempenho dos empregados;
11. Assessorar os supervisores em avaliação de desempenho;
12. Avaliar o desempenho dos colaboradores de acordo com o tempo de experiência;
13. Encaminhar candidato para entrevista com a área requisitante;
14. Realizar as entrevistas de desligamentos;
15. Organizar arquivos e documentos, pertinentes ao setor;
16. Marcar e controlar consultas e exames médicos periódicos aos colaboradores;
17. Apoiar setores de medicina e segurança ocupacional;
18. Elaborar relatórios de turn-over mensalmente;
19. Administrar contratos dos estagiários;
20. Criar canais de comunicação entre chefia e funcionários;
21. Fazer a integração de novos funcionários na empresa e encaminhá-los aos “padrinhos”;
22. Levantar dados para a elaboração do relatório SIG semanal e mensal;
23. Atender colaboradores e sanar suas dúvidas sobre assuntos de RH;
24. Cumprir todos os trabalhos designados ou solicitações que forem feitas pela Supervisão de RH;
25. Promover reintegração e adaptação ao colaborador;
26. Zelar pela conservação e guarda dos equipamentos de trabalho;
27. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
28. Executar outras atividades correlatas.

##### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração ou Psicologia, completo ou em formação, conhecimentos de informática (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados – e internet), gestão de pessoas e recursos; e visão holística da Área. É necessário tempo de experiência mínima de 06 meses no exercício do próprio cargo.  
Requisitos importantes ao cargo: boa comunicação, visão sistêmica, iniciativa, proatividade, dinamismo e capacidade de auto-avaliação.  
O ocupante do cargo realiza tarefas um tanto rotineiras, com diversos elementos de variedade. Possui autonomia para realização das atividades. Exige atenção e competência para o recrutamento, seleção e avaliação de

novos colaboradores, haja vista que envolve certas variáveis como custo, pessoal e tempo.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pelo processo de recrutamento e seleção de novos funcionários.

Os prováveis erros do cargo consistem na divulgação inadvertida de informações sigilosas e de questões internas (conflitos, avaliações de desempenho, dados gerenciais, entre outros), o que pode acarretar desentendimentos internos, mal-estar e perda de competitividade para a empresa. Erros no monitoramento dos dados, como o controle de horas extras e solicitação de uniformes podem causar pequenos embaraços internos.

O cargo necessita de contatos regulares com supervisores das áreas de produção, com as unidades externas, e com os demais colaboradores do setor. Além disso, é necessário contato com outros profissionais da área de RH e Marketing para constante informação e atualização.

3. Esforço Exigido:

O cargo requer alto esforço mental e atenção. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência diante do computador durante longos períodos.

4. Condições de trabalho:

O ambiente de trabalho é o normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

#### 4.3.2.5 Supervisor de Vendas

##### **Descrição Sumária:**

Apoiar na negociação e no fechamento de contratos de fornecimento de serviços e refeições com futuros clientes, bem como interagindo e mantendo o grau de satisfação dos clientes atuais.

##### **Atividades:**

1. Entender e ajudar no cumprimento das ações desenvolvidas no Planejamento Estratégico para o setor comercial;
2. Preencher diariamente relatório comercial em sistema informatizado (SIG);
3. Direcionar a prospecção de clientes constantemente;
4. Supervisionar a elaboração de propostas comerciais de fornecimento de refeições de acordo com a necessidade do cliente;
5. Supervisionar a manutenção de registro das consultas de clientes, para futuros contratos e negociações;
6. Apoiar a negociação de cláusulas do contrato com futuros clientes;
7. Verificar a possibilidade de eventos ou outros serviços nos clientes visitados;
8. Supervisionar o controle de documentos do departamento comercial, visando facilitar a sua rastreabilidade e um pronto atendimento das necessidades do cliente interno e externo;
9. Definir com os vendedores a agenda semanal de visitas;
10. Supervisionar e avaliar os relatórios de visitas diariamente entregue pelos vendedores;
11. Emitir semanalmente relatório condensado de visitas para o Coordenador Comercial;
12. Relatar todas as oportunidades de negócios para o Coordenador Comercial;
13. Participar de reuniões solicitadas pelo gerente comercial;
14. Apoiar a negociação com clientes visando a obtenção do contrato dentro das condições mutuamente satisfatórias;
15. Supervisionar propostas em aberto dos futuros clientes, conduzindo para o fechamento;
16. Conferir os relatórios de visitas do Vendedor e acompanhá-lo em visita, quando necessário, para verificação de atendimento e solução de dúvidas do cliente;
17. Acompanhar o mercado quanto às práticas de preços, buscando subsidiar a definição das políticas da empresa na área comercial;
18. Detectar as oportunidades de eventos de eventos / coffee break nos clientes abertos;
19. Acompanhar cliente visitante na empresa;
20. Acompanhar os indicadores do setor e sugerir ações e políticas de melhorias nas vendas;
21. Levar a filosofia Nutribem como norte das negociações;
22. Zelar pelo bom funcionamento e organização do trabalho;
23. Executar outras atividades correlatas, a critério do supervisor imediato.

##### **Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração e/ou habilitação em Marketing, com registro no Conselho Regional de Administração - CRA. São necessários conhecimentos intermediários em informática, conhecimento de mercado, atendimento ao cliente, técnicas de venda e negociação. É desejável

experiência de no mínimo 05 anos no exercício do próprio cargo.

Requisitos importantes ao ocupante do cargo: Trabalhar em equipe, boa comunicação, liderança, conhecimento do produto, visão sistêmica, criatividade e senso ético.

Trabalha de forma conjunta, exige atenção no planejamento de vendas, pois envolve vários recursos, como pessoal, material e tempo. A supervisão do cargo ocorre através da cobrança de metas. Possui autonomia suficiente sobre suas tarefas e recorre ao superior em caso de dúvidas e/ou sugestões.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável por supervisionar e orientar o trabalho da equipe de vendas.

Os prováveis erros do cargo consistem no mal acompanhamento dos indicadores do setor. Os principais erros consistem em falhas na cotação, perder um negócio por uma avaliação mal feita, informação incorreta e/ou imprecisa ao cliente. A cotação errada pode ser constatada sem maiores problemas pela Área Administrativo Financeira, pois a principal consequência é prejuízo financeiro.

O ocupante do cargo tem acesso a dados financeiros, estratégicos e informações de vendas, sendo que a divulgação inadvertida pode causar problemas para a Nutribem em relação aos concorrentes e outros relacionados.

O cargo necessita de contatos regulares com os colaboradores do setor, área financeira e diariamente com os clientes. Ocasionalmente se faz necessário o contato com a Produção.

Supervisiona diretamente o vendedor.

3. Esforço Exigido:

O cargo requer esforço mental e visual, devido às minúcias e variedade das atividades. O ocupante do cargo permanece sentado a maior parte do tempo podendo realizar atividades em pé ou andando. No deslocamento aos clientes, exige esforço visual constante para dirigir. Além disso, pode trabalhar sob pressão de metas de vendas, o que pode ocasionar estresse.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em períodos ocasionais. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

## 4.3.2.6 Vendedor

**Descrição Sumária:**

Planejar as vendas e desenvolver parcerias com os clientes, de modo a garantir a expansão da empresa e a consolidação da marca.

Ofertar produtos e serviços de qualidade com preços justos, objetivando superar a expectativa dos clientes.

**Atividades:**

1. Prospectar clientes constantemente;
2. *Elaborar propostas comerciais de fornecimento de refeições* de acordo com as necessidades do cliente;
3. Contatar clientes, agendar horário e planejar itinerário de visitas;
4. Atender solicitação de novos clientes;
5. Manter registros das consultas de clientes, para futuros contatos e negociações;
6. Identificar necessidades dos clientes;
7. Atualizar constantemente o banco de dados de prospecção;
8. Emitir diariamente relatórios de visitas para o gerente comercial;
9. Elaborar relatório semanal com os resultados em sistema informatizado (SIG);
10. Participar de licitações, acompanhando as ocorrências no Estado de Santa Catarina;
11. Negociar com clientes visando a obtenção do contrato dentro de condições mutuamente satisfatórias;
12. Demonstrar benefícios e qualidades dos produtos e serviços oferecidos aos clientes;
13. Negociar alterações contratuais em caso de insatisfação dos clientes;
14. Apresentar tabelas de preços e explicar formas de pagamento;
15. Supervisionar propostas em aberto de futuros clientes;
16. Participar de reuniões com a empresa de consultoria na área comercial;
17. Participar quinzenalmente da reunião do setor comercial com a Gerência Geral;
18. Participar mensalmente de Reunião Gerencial da empresa, junto com todos os setores e Diretoria;
19. Agendar visita de clientes a unidades da Nutribem;
20. Realizar o acompanhamento do cliente pós-venda e verificar suas opiniões;
21. Conhecer a área de produção da empresa;
22. Acompanhar o mercado quanto às práticas de preços, visando subsidiar a definição das políticas da empresa da área comercial;
23. Participar de eventos e detectar oportunidades de eventos / coffe-break nos clientes abertos;
24. Sugerir ações e políticas para melhoria das vendas;
25. Participar de treinamento em técnicas de venda, de cursos de atualização profissional, de palestras e feiras relacionadas à área;
26. Levar a filosofia da Nutribem como norte das negociações;
27. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração e/ou habilitação em Marketing ou Nutrição, com registro no órgão profissional.  
É importante apresentar conhecimento técnico do produto, cursos e treinamentos na área de vendas, atendimento ao cliente, negociação

avançada e informática (nível intermediário).

É necessária experiência anterior de pelo menos 05 anos na área comercial, vendas de alimentos ou serviços para clientes corporativos.

Requisitos importantes ao ocupante do cargo: organização, capacidade de comunicação, persuasão, criatividade, negociação, dinamismo e iniciativa.

Tarefas em geral não padronizadas. Exige contatos freqüentes com seu superior para o andamento das atividades; atenção no planejamento de vendas, pois envolve vários recursos, como pessoal, material e tempo.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é atua na prospecção de novos clientes e no acompanhamento do desempenho dos clientes atuais.

Os prováveis erros do cargo consistem em falhas na cotação, perder um negócio por uma avaliação mal feita, informação incorreta e/ou imprecisa ao cliente. A cotação errada pode ser constatada sem maiores problemas pela Área Administrativo Financeira, pois a principal consequência é prejuízo financeiro.

A divulgação de alguns documentos, ao qual contem dados estratégicos, financeiros e informações de vendas pode causar problemas internos e desentendimentos com a concorrência.

O cargo necessita de contatos freqüentes com a supervisora de produção para verificação de disponibilidade de mix de produtos da empresa. Com a Supervisora de Qualidade para verificação de viabilidade de rotas e transporte. É necessário também contato com o setor financeiro para custeio de propostas, assim como o relacionamento com o comprador para verificação de preço e elaboração da proposta comercial. O contato com o RH se faz imprescindível à medida que se deseja conferir o custo de mão de obra e a necessidade de pessoal para a execução dos contratos.

3. Esforço Exigido:

O cargo requer esforço mental e atenção, devido às minúcias das tarefas exigidas. Predominância para atividades em pé ou andando. Há deslocamentos regulares no transito, o que requer esforço visual constante para dirigir. Além disso, pode trabalhar sob pressão de metas de vendas, o que pode ocasionar estresse.

4. Condições de trabalho:

O ambiente de trabalho é fechado, normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em períodos regulares. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

#### 4.3.2.7 Analista de Suprimentos

##### **Descrição Sumária:**

Receber requisições de compras, executar o processo de cotação e concretizar a compra de matérias primas, produtos e equipamentos.

Responsabilizar-se por gerenciar a unidade de estoque.

##### **Atividades:**

1. Realizar cotações gerais de gêneros, hortifrutigranjeiros, equipamentos e outros itens;
2. Conferir a exatidão das requisições de compra recebidas verificando as especificações dos materiais;
3. Verificar e controlar o estoque regulador (estoque mínimo);
4. Conferir diariamente a baixa no estoque para o dia seguinte;
5. Emitir pedidos de compra;
6. Registrar requisições;
7. Selecionar e prospectar fornecedores;
8. Montar planilhas de cotações;
9. Negociar com fornecedores preços, prazos e condições de pagamentos;
10. Determinar data para apresentação de cotações;
11. Escolher as melhores condições comerciais;
12. Visitar os fornecedores;
13. Emitir relatório de compras semanal;
14. Emitir relatório de transferência de mercadorias (relação de material encaminhado às unidades),
15. Verificar a existência de verba;
16. Verificar o prazo de entrega de materiais ou serviços solicitados;
17. Identificar itens de maior consumo;
18. Realizar mensalmente o Balanço do Estoque;
19. Cobrar a entrega de produtos e providenciar a reposição de itens rejeitados ou em garantia;
20. Negociar reparação dos prejuízos decorrentes de materiais rejeitados;
21. Consultar fontes de informações e pesquisar referências dos fornecedores;
22. Avaliar o desempenho dos fornecedores;
23. Arquivar processos de compra, 2<sup>as</sup> vias e avaliações de entrega;
24. Manter-se informado, controlando as variáveis de preço para produtos que apresentam grande oscilação;
25. Realizar reuniões com equipe de trabalho e participar de reuniões com a supervisão;
26. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
27. Executar outras atividades correlatas.

##### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração, com registro no Conselho Regional de Administração (CRA). São desejáveis conhecimentos intermediários em informática (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica, banco de dados e internet) e em softwares de compras (Genial). O ocupante do cargo deverá ser capaz de ler e interpretar tabelas e diagramas simples, bem como demonstrar habilidades em cálculos e saber classificar itens por características.

O cargo exige tempo de experiência mínimo de 02 anos no exercício do próprio cargo ou em outras empresas.

Requisitos importantes ao cargo: trabalhar com ética, boa comunicação, iniciativa, dinamismo, versatilidade e objetividade.

Tarefas um tanto rotineiras com diversos elementos variados. Exige atenção no cadastramento de fornecedores e também na negociação de compra, para busca de bons preços e melhores condições de pagamento. É desejável iniciativa para a execução de tarefas rotineiras.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável diretamente pela compra de gêneros perecíveis, não-perecíveis, equipamentos e utensílios e pelo gerenciamento do estoque. Os prováveis erros do cargo consistem em falhas no cadastramento de preços e fornecedores, e no próprio esquecimento, o que pode provocar a falta de alguns insumos para a produção.

O cargo necessita contatos freqüentes com fornecedores e com as demais áreas da empresa.

Supervisiona diretamente o trabalho de 03 auxiliares de almoxarifado e um auxiliar de suprimentos.

3. Esforço Exigido:

O cargo requer esforço visual e concentração freqüente, devido as constantes atividades de análise e negociação. O ocupante do cargo permanece sentado na maior parte do tempo, permanência diante do computador por longos períodos.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é fechado e normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

Existe mínima possibilidade de ocorrer acidentes, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho.

#### 4.3.2.8 Analista Administrativo Financeiro

##### **Descrição Sumária:**

Planejar, organizar e controlar o setor administrativo, no que se refere a materiais, patrimônio, financeiro. Promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional.

##### **Atividades:**

1. Realizar os lançamentos de todas as refeições (matriz e unidades) via sistema informatizado (InforBR),
2. Emitir relatório de consumo da Unidade Externa PMSC e gerar etiquetas para a produção;
3. Efetuar diariamente o faturamento das refeições produzidas;
4. Montar o relatório de faturamento (RDO);
5. Informar junto a produção a quantidade de refeições consumidas diariamente;
6. Solicitar junto às unidades informações sobre o consumo de refeições;
7. Atender telefones e transmitir recados;
8. Classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos;
9. Arquivar documentos conforme procedimentos;
10. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
11. Participar de reuniões do setor;
12. Realizar diariamente o fechamento do caixa do Restaurante Interno (matriz);.
13. Conferir diariamente as contas a pagar para fechamento e posterior pagamento no dia seguinte;
14. Realizar o fechamento do malote e controlar os devidos depósitos;
15. Separar os cheques emitidos pela direção e anexá-los aos respectivos pagamentos;
16. Realizar quando necessário o lançamento de notas fiscais não lançadas pelo estoque;
17. Conferir o fechamento do caixa do Restaurante Interno;
18. Realizar o controle de patrimônio (contagem do setor administrativo) e lançamento de todas as unidades;
19. Solicitar junto a supervisão das externas a quantidade de patrimônio de cada unidade semanalmente;
20. Coletar informações junto as unidades externas, informações para fechamento do balancete;
21. Realizar orçamentos para compra de materiais administrativos e manutenção do setor;
22. Realizar os pagamentos de fornecedores;
23. Controlar os vencimentos das CNB (Certidão de Negativa de Débito);
24. Controlar e fechar relatório de transporte;
25. Executar outras atividades correlatas às acima descritas a critério de seu supervisor imediato;

##### Na função: Analista Administrativo II

1. Realizar os lançamentos de todas as refeições (matriz e unidades) via sistema informatizado (InforBR),
2. Emitir relatório de consumo da Unidade Externa PMSC e gerar etiquetas para a produção;
3. Efetuar diariamente o faturamento das refeições produzidas;
4. Montar o relatório de faturamento (RDO);

5. Informar junto a produção a quantidade de refeições consumidas diariamente;
6. Solicitar junto às unidades informações sobre o consumo de refeições;
7. Atender telefones e transmitir recados;
8. Classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos;
9. Arquivar documentos conforme procedimentos;
10. Preencher controle de refeição e encaminhar para o transporte;
11. Participar de reuniões do setor;
12. Realizar diariamente o fechamento do caixa do Restaurante Interno (matriz);
13. Emitir boletos, faturas e duplicatas via sistema CobCaixa;
14. Preparar mensalmente relatórios de notas fiscais emitidas;
15. Atender a clientes com relação a questões financeiras e administrativas;
16. Efetuar fechamento de fluxo de caixa diário (RDD);
17. Classificar documentação para emitir para contabilidade conforme prazo estabelecido;
18. Auxiliar na supervisão no fechamento do balancete;
19. Conferir o fechamento do RDO;
20. Realizar notas fiscais de transferência de mercadorias para unidades externas;
21. Efetuar exportação das notas fiscais de entrada do sistema Genial para o infoBR;
22. Controlar o uso do Xérox e fazer relatório;
23. Controlar e emitir relatório quinzenal com as compras efetuadas pela matriz para Pomesul;
24. Controlar as notas fiscais de produtor rural e emitir para a contabilidade;
25. Separar os documentos do RDD e emitir para contabilidade após conferência da supervisão;
26. Auxiliar na supervisão e no controle de estoques das unidades externas e matriz;
27. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
28. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração, Ciências Contábeis ou Economia, com registro no órgão profissional. São desejáveis conhecimentos em informática avançada (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados), análise de investimentos, softwares contábeis, CobCaixa e matemática financeira.

É necessária experiência de dois anos na área administrativa financeira.

Requisitos importantes para o cargo: organização, disciplina, negociação, raciocínio lógico e visão crítica.

Tarefas um tanto rotineiras, com diversos elementos variados. Existe complexidade na elaboração de relatórios, devido à dificuldade na apuração dos números das unidades e o prazo limitado. O cargo exige concernimento dos superiores quanto a tomada de decisões e conferência de informações.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pelo fechamento do fluxo de caixa diário da empresa. O cargo tem acesso a informações estratégicas da empresa e a divulgação inadvertida pode causar embaraços internos e prejuízos de imagem a empresa.

Os prováveis erros do cargo consistem na elaboração de relatórios, no que se refere as refeições produzidas, fluxo de caixa e mal avaliação do patrimônio. Os erros podem ser constatados pelos superiores ou pessoalmente.

O cargo necessita de contatos com os funcionários do setor, bem como funcionários das unidades externas, clientes, parceiros e fornecedores. Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.

3. Esforço Exigido:

É exigido esforço visual e mental constante devido às minúcias das tarefas exigidas. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência diante do computador durante longos períodos.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). O cargo apresenta probabilidade mínima de acidentes, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho.

### 4.3.3 Cargos de nível operacional

#### 4.3.3.1 Coordenador de Restaurante

**Descrição Sumária:**

Responsabilizar-se por gerenciar a unidade, supervisionando a equipe de trabalho, acompanhando o desempenho, na observância dos custos e receitas, garantindo a qualidade das refeições e dos serviços oferecidos.

**Atividades:**

1. Acompanhar o processo produtivo de refeições e preencher todos os controles específicos;
2. Realizar orçamentos gerais e comprar todos os produtos e mercadorias não originadas da matriz;
3. Realizar as atividades de pagamentos, recebimentos, depósitos, emissão e controle de notas fiscais;
4. Distribuir as atividades dentro da equipe;
5. Atender de forma satisfatória os clientes;
6. Elaborar junto a supervisão o cardápio mensal do Restaurante;
7. Fazer o pedido de mercadorias junto ao estoque;
8. Receber os valores pagos pelos clientes e realizar fechamento do caixa diariamente;
9. Conferir o inventário;
10. Acompanhar os custos da Unidade;
11. Acompanhar satisfação do cliente na unidade;
12. Supervisionar o ambiente, mantendo limpo e higienizado o local de trabalho;
13. Gerenciar assiduidade e pontualidade;
14. Aplicar o Programa 5S na unidade;
15. Realizar reuniões com a equipe de trabalho;
16. Manter a equipe motivada, administrando conflitos e propondo soluções adequadas;
17. Atender e executar todas as solicitações efetuadas pela supervisão externa, que é responsável pela unidade;
18. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
19. Zelar pela conservação e guardas dos equipamentos de trabalho;
20. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
21. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:****1. Conhecimentos:**

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em Curso Técnico de Administração. A formação ideal equivale o 3º Grau, com área de estudo voltada a Administração ou Nutrição. Necessita tempo de experiência mínimo de 01 ano no exercício do próprio cargo.

São desejáveis conhecimentos intermediários em informática, gastronomia e habilidades em cálculos e atendimento público.

Requisitos importantes: Boa comunicação, relação interpessoal, liderança, trabalho em equipe, iniciativa e criatividade.

Executa tarefas rotineiras com alguns elementos de variedade. Possui autonomia para tomar decisões relacionadas à equipe de trabalho e ao funcionamento do restaurante. Exige certo discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes. Recebe supervisão geral, tendo ação independente.

**2. Responsabilidades:**

O ocupante do cargo é responsável pelo bom funcionamento das atividades na unidade externa. É responsável também pelo manuseio de valores monetários e documentos confidenciais. A ocorrência de erros pode ocasionar sérios prejuízos financeiros e de imagem da empresa.

O cargo necessita de contatos diários com os clientes. É imprescindível o contato com a supervisão, o setor financeiro, compras e a área comercial da empresa. É necessário também contato com o contador (empresa externa).

Supervisiona diretamente 05 funcionários, cozinheira, auxiliar de cozinha e 03 atendentes de refeitório.

**3. Esforço Exigido:**

O cargo exige esforço mental e atenção, a fim de evitar erros que possam prejudicar a imagem da entidade ou o fluxo de informações. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando.

**4. Condições de Trabalho:**

Boas condições de trabalho, porém em nível reduzido está sujeito a fumaça, calor e poeira. A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

#### 4.3.3.2 Cozinheiro

**Descrição Sumária:**

Organizar e supervisionar os serviços de cozinha, atuando no planejamento dos cardápios, o pré-preparo, o preparo e a finalização dos alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos.

**Atividades:**

1. Organizar os serviços de cozinha;
2. Distribuir tarefas entre os auxiliares de cozinha, orientando-os de maneira precisa;
3. Iniciar o pré-preparo dos alimentos, conforme ordem de preparo;
4. Fiscalizar os alimentos para a ordem de preparo;
5. Separar os alimentos para utilização;
6. Temperar os alimentos de acordo com os métodos de cocção;
7. Controlar tempo e métodos de cocção;
8. Efetuar cortes de verduras, carnes, grelhados e outros itens;
9. Preparar os molhos quentes, frios e os acompanhamentos;
10. Cozinhar os alimentos conforme o cardápio estipulado e orientar o “mesa-place”;
11. Preparar as refeições;
12. Avaliar sabor, aroma, cor e textura e apresentação dos alimentos;
13. Solicitar manutenção dos equipamentos;
14. Conferir as ordens de preparo, requisição de materiais e pré-preparo para o dia seguinte;
15. Controlar a matéria-prima utilizada na produção;
16. Coordenar as mudanças de cardápio e alterações de planejamento e programação da produção juntamente com a supervisão da produção;
17. Dar sugestões para melhoria nos cardápios;
18. Testar receitas;
19. Controlar e evitar o desperdício;
20. Controlar e separar as sobras da refeição;
21. Auxiliar na aplicação do controle de qualidade dos alimentos e das refeições produzidas;
22. Participar de reuniões com a supervisão e nutricionistas;
23. Participar dos treinamentos da empresa;
24. Oferecer treinamentos e capacitações, quando necessário;
25. Cumprir os POP presentes no Manual de Boas Práticas e Manual do Setor;
26. Informar a supervisão sobre o comportamento dos funcionários e o cumprimento dos horários;
27. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos;
28. Aplicar o programa 5S na unidade;
29. Manter limpo e higienizado o ambiente de trabalho;
30. Quando necessário, representar a organização em eventos externos;
31. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
32. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em Ensino Médio completo. A formação ideal equivale o 3º Grau completo, com área de estudo voltada a Gastronomia. É necessário tempo de experiência mínimo de 02 anos no exercício próprio cargo ou em restaurantes comerciais e cozinhas industriais.

São desejáveis conhecimentos em Gastronomia, higiene pessoal, manuseio e manipulação de alimentos, informática, boa leitura e elaboração das receitas, gestão de alimentos, 5S, Manual de Boas Práticas e normas de segurança;

Requisitos importantes para o cargo: versatilidade, agilidade, concentração, trabalho em equipe, iniciativa e liderança.

Tarefas um tanto rotineiras, onde o ocupante recebe supervisão apenas nas fases iniciais e finais do trabalho, para receber instruções e apresentar resultados. Os problemas que ocorrem são resolvidos com base em fatos precedentes. Recebe supervisão geral, no entanto, tem autonomia quanto ao preparo das refeições.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pela coordenação do processo produtivo, garantindo a produção nas quantidades solicitadas e principalmente a qualidade da alimentação produzida.

O cargo necessita de contatos diários com os colaboradores da área da produção. É necessário também o contato com os nutricionistas para a manutenção do controle de qualidade. É imprescindível o contato com a supervisão para testes e elaboração de receitas.

Supervisiona diretamente os auxiliares de cozinha.

## 3. Esforço Exigido:

O cargo exige atenção, a fim de evitar erros que possam prejudicar a qualidade da alimentação produzida e principalmente, a imagem da empresa. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, carregando pesos ou utilizando equipamentos e instrumentos que exigem grande dispêndio de energia. Isso produz fadiga ao final do dia.

## 4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho está sujeito a ambientes desconfortáveis, tais como variações de temperatura (calor, frio), graxa, fumaça e ruídos.

Existe a possibilidade de pequenos cortes ou ligeiras contusões e queimaduras, que, caso ocorram, podem requerer um afastamento por período prolongado. É necessário para a segurança do ocupante do cargo utilizar equipamentos como: protetor bucal, luvas, guarda-pó e calçado fechado.

4.3.3.3 Auxiliar de Cozinha
<p><b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se pelo pré-preparo dos alimentos, pesagem, organização e distribuição das refeições, higienização da produção.</p>
<p><b>Atividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auxiliar na preparação de todos os alimentos nas diferentes etapas do processo, cocção, acondicionamento, frituras, assados;</li> <li>2. Cortar, descascar, lavar e corar os hortifrutigranjeiros;</li> <li>3. Preparar as saladas;</li> <li>4. Limpar, cortar e pesar as carnes;</li> <li>5. Pesar e distribuir as refeições nos hotbox às unidades externas;</li> <li>6. Identificar e organizar as rotas da produção;</li> <li>7. Armazenar e higienizar os alimentos;</li> <li>8. Auxiliar nos serviços do Restaurante;</li> <li>9. Preparar o suco e o café;</li> <li>10. Elaborar sobremesas, lanches e bolos;</li> <li>11. Identificar, separar e pesar os alimentos a serem usados na produção;</li> <li>12. Montar e organizar as marmitas e cubas para envio para as unidades externas;</li> <li>13. Organizar ingredientes conforme a produção;</li> <li>14. Cozinhar as verduras e legumes;</li> <li>15. Efetuar a limpeza do local de trabalho, dos equipamentos e utensílios;</li> <li>16. Observar o padrão de qualidade dos alimentos;</li> <li>17. Participar dos treinamentos da empresa;</li> <li>18. Cumprir os POP existentes no Manual de Boas Práticas e Manual do Setor</li> <li>19. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;</li> <li>20. Observar as normas de segurança do trabalho;</li> <li>21. Executar outras atividades correlatas.</li> </ol>
<p><b>Especificações do cargo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Conhecimentos:</b> São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em curso do ensino fundamental do trabalho. A formação ideal equivale ao 2º Grau completo. É necessário ao ocupante do cargo noções de manuseio e manipulação de alimentos, matemática básica e tempo de experiência mínimo de 03 meses no exercício do próprio cargo. Requisitos importantes para o cargo: trabalhar em equipe, concentração, versatilidade, adaptabilidade, iniciativa e flexibilidade. Tarefas rotineiras sob supervisão diária.</li> <li>2. <b>Responsabilidades:</b> O ocupante do cargo é responsável pela qualidade do pré-preparo e higienização dos alimentos, pela pesagem e distribuição correta da produção para as unidades externas. A ocorrência de erros pode ser constatada pela chefia imediata. Erros na distribuição das rotas de produção podem acarretar prejuízos a imagem da empresa. O cargo necessita de contatos regulares com os colaboradores da área da produção.</li> </ol>

3. Esforço Exigido:

O ocupante do cargo permanece em pé e em movimento a maior parte do dia. Frequentemente carrega pesos, o que produz fadiga ao final do expediente.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho está sujeito a variações de temperaturas (frio e calor), umidade e odores.

Existe a possibilidade de pequenos cortes ou ligeiras contusões, que, caso ocorram, não requerem afastamento prolongado do trabalho. É necessário para a segurança do ocupante do cargo utilizar equipamentos como: luvas, protetor bucal, guarda-pó e calçado fechado.

#### 4.3.3.4 Agente de Atendimento

##### **Descrição Sumária:**

Atender e servir ao cliente, atuando no recebimento, no preparo dos alimentos, na limpeza e higiene do local de trabalho.

##### **Atividades:**

1. Preparar suco e quando solicitado o café;
2. Atender e recepcionar bem aos clientes;
3. Conferir diariamente a alimentação recebida nas unidades;
4. Decorar o buffet, adicionando tempero ou ingredientes aos pratos quentes e saladas, de acordo com apresentação definida;
5. Colocar os pães nas "caixas" e servir o café da manhã nas unidades onde é feita a distribuição;
6. Organizar o ambiente interno, quanto à arrumação das mesas e colocação dos talheres e pratos;
7. Colocar e repor as cubas das refeições nos buffets;
8. Montar kits de descartáveis (guardanapos, talheres, sal);
9. Retirar as sobras de alimentos das cubas;
10. Auxiliar no preparo dos alimentos;
11. Cortar e cozinhar saladas e verduras
12. Separar e higienizar os alimentos;
13. Temperar alimentos de acordo com métodos de cocção;
14. Desmontar o buffet;
15. Receber, conferir e controlar os vales alimentação dos clientes;
16. Controlar a entrega de carnes (porções) aos clientes;
17. Realizar a limpeza de equipamentos e utensílios diversos;
18. Manter limpo e organizado o ambiente do refeitório;
19. Manter o controle de estoques na unidade;
20. Requisitar em caso de falta, mantimentos e mercadorias a matriz;
21. Manter contato com a supervisão, informando sobre inconformidades na unidade;
22. Informar a supervisão o consumo de refeições diárias;
23. Fazer sugestões de melhoria nas unidades;
24. Separar e destinar o lixo;
25. Seguir as normas de Boas Práticas para servir os alimentos;
26. Aplicar o 5S na unidade;
27. Cumprir os cronogramas pré-estabelecidos;
28. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho,
29. Executar outras atividades correlatas.

##### **Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais mínimos aos adquiridos em ensino fundamental. A formação ideal representa o Ensino Médio Completo e tempo de experiência mínimo de 06 meses no exercício do próprio cargo, em restaurantes comerciais ou em cursos profissionalizantes.  
São desejáveis conhecimentos básicos em informática, atendimento ao público, *higiene pessoal, manuseio e manipulação de alimentos*;  
Requisitos importantes ao ocupante do cargo: boa comunicação, paciência, agilidade, concentração, trabalho em equipe e adaptabilidade.  
Executa tarefas rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas.

Recebe supervisão geral para observar o andamento das tarefas.

2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo é responsável pelo bom atendimento aos clientes. É responsável também por manter a limpeza e a organização do refeitório.

O cargo necessita de contatos diários com os clientes. Ocasionalmente é exercido contato com a auxiliar de supervisão externo e com a supervisora para o acompanhamento das atividades. No contato com os clientes é necessário certo discernimento e paciência em caso de situações desconfortáveis.

3. Esforço Exigido:

O cargo exige atenção, a fim de evitar erros que possam prejudicar a imagem da empresa. O ocupante trabalha em pé na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades sentado.

4. Condições de Trabalho:

Boas condições de trabalho, porém algumas atividades podem ser exercidas sob pressão. O ambiente de trabalho em nível reduzido, está sujeito a calor, frio, ruído e poeira. Existe possibilidade de ocorrer pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade, caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho. É necessário para a segurança do ocupante do cargo utilizar equipamentos como: luvas, guarda-pé e calçado fechado.

#### 4.3.3.5 Técnico de Nutrição

**Descrição Sumária:**

Auxiliar o nutricionista no controle de qualidade dos alimentos e refeições produzidas. Supervisionar os manipuladores de alimentos, de acordo com os procedimentos exigidos pela Anvisa.

**Atividades:**Nas unidades de Produção:

1. Cuidar da qualidade dos produtos Nutribem quanto à segurança alimentar;
2. Auxiliar o nutricionista na supervisão do setor;
3. Controlar tecnicamente o serviço no que diz respeito a compras, armazenamento, condições higiênicas, custos, quantidade e qualidade dos produtos alimentícios;
4. Acompanhar a distribuição das refeições para o transporte;
5. Medir as temperaturas dos alimentos;
6. Realizar o acompanhamento das células de produção;
7. Conferir a qualidade dos hortifrutigranjeiros;
8. Requisitar pedidos de compra de materiais de estoque e hortifrutigranjeiros;
9. Fazer a devolução e conferência dos gêneros provenientes do estoque;
10. Digitar no Sistema Genial os cardápios;
11. Desenvolver, ministrar e participar de treinamentos determinados pela empresa;
12. Elaborar e fazer cumprir os POP existentes no Manual de Boas Práticas e Manual do Setor;
13. Preencher corretamente as planilhas presentes no Manual de Boas Práticas e no Manual do Setor;
14. Auxiliar na escala de trabalho dos colaboradores;
15. Aprovar as preparações (sabor, apresentação) para os clientes;
16. Avaliar as condições de higiene pessoal e limpeza do ambiente;
17. Acompanhar diariamente o cronograma de limpeza;
18. Auxiliar os nutricionistas na elaboração do cardápio;
19. Desenvolver projetos de melhoria no trabalho;
20. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
21. Estar atentos à legislação, seguindo as normas e procedimentos exigidos pela Anvisa;
22. Observar as normas de segurança do trabalho;
23. Executar outras atividades correlatas acima, a critério de seu supervisor imediato.

Nas Unidades Externas

1. Visitar as unidades externas conforme agenda e necessidade;
2. Monitorar e orientar o trabalho dos atendentes;
3. Monitorar horários dos atendentes, cartões-ponto, faltas, remanejamento e horas extras;
4. Efetuar as escalas para o Genial da Semana;
5. Inspeccionar a higiene e apresentação dos restaurantes e cozinhas das unidades externas;
6. Confeccionar e monitorar a execução do cronograma de limpeza das unidades;

7. Fazer reuniões semanais com os colaboradores das externas a fim de garantir a execução das atividades dentro dos Procedimentos Operacionais Padrões da empresa;
8. Assegurar que os POP's estejam de fácil acesso aos colaboradores, em murais ou em pastas;
9. Realizar treinamentos periódicos com os colaboradores;
10. Auxiliar na organização dos eventos;
11. Manter a supervisão informada sobre o andamento das atividades e de não conformidades;
12. Realizar inventário de abertura e mensal de equipamentos e utensílios das unidades;
13. Verificar e preencher o check-list de visitas às unidades, elaborar Plano de Ação e apresentar a supervisão;
14. Preencher relatórios de anomalias e/ou prontuários;
15. Realizar pesquisa de satisfação com os clientes visando verificar o grau de aceitação da alimentação fornecida conforme cronograma;
16. Realizar avaliação mensal do programa 5S;
17. Fazer requisição de compras das unidades externas e passar a supervisão para avaliação;
18. Zelar pelo bom funcionamento da organização e do ambiente de trabalho;
19. Elaborar projetos de melhorias das atividades relacionadas ao cargo;
20. Executar outras atividades correlatas acima, a critério de seu supervisor imediato.

**Especificações do cargo:**

## 1. Conhecimentos:

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em 2º Grau completo, com curso Técnico de Nutrição ou Dietética. São desejáveis conhecimentos intermediários em informática, Gastronomia, Manual de Boas práticas, higiene pessoal, manipulação de alimentos e instrumentos, POP e Appcc.

Requisitos importantes ao ocupante do cargo: concentração, agilidade, atitude, proatividade, responsabilidade, flexibilidade e trabalho em equipe.

Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações. Exige certa complexidade no acompanhamento da produção conforme os Procedimentos Operacionais Padrões. O cargo exige concernimento dos superiores quanto a tomada de decisão. Tem autonomia para delegar atividades aos auxiliares de cozinha e atendentes.

## 2. Responsabilidades:

O ocupante do cargo auxilia a organização na manutenção da qualidade no manuseio e manipulação dos alimentos, assim como a utilização correta dos equipamentos. É responsável também pela requisição e controle de gêneros para a produção.

A ocorrência de erros pode ser detectada pela supervisão, o que não evita suas conseqüências como a falta de alimentos para produção.

O cargo necessita de contatos diários com os colaboradores da área de produção, principalmente com auxiliares de cozinha e atendentes; e com os demais nutricionistas. Ocasionalmente é exercido contato com os fornecedores para o recebimento de mercadorias.

Supervisiona diretamente os auxiliares de cozinha e agente de atendimento.

3. Esforço Exigido:

O cargo exige esforço visual e atenção. O ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo ocasionalmente trabalhar sentado, permanência diante do computador.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho está sujeito a variações de temperatura (calor e frio) e umidade e ruído. Apresenta probabilidade mínima de acidente que, caso ocorra, não requer afastamento do trabalho. É necessária a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI), guarda-pó e calçado fechado.

## 4.3.3.6 Auxiliar de Serviços Gerais

**Descrição Sumária:**

Responsabilizar-se por manter a limpeza e organização nas instalações da empresa.

**Atividades:**

1. Realizar diariamente serviços de limpeza na área interna e externa da empresa;
2. Realizar semanalmente a limpeza pesada (portas, janelas, vidros, azulejos, pisos);
3. Recolher e separar o lixo da produção;
4. Organizar a lixeira externa e mantê-la limpa;
5. Lavar as caixas isotérmicas;
6. Transportar as caixas isotérmicas da lavação para a produção;
7. Repor água e café na área administrativa;
8. Fazer a pesagem do lixo;
9. Realizar a troca de toalheiros;
10. Limpar e organizar o refeitório dos funcionários;
11. Limpar coifas e pias de higienização;
12. Participar dos treinamentos da empresa;
13. Cumprir os POP existentes no Manual de Boas Práticas e Manual do Setor
14. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
15. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
16. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
17. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes aos adquiridos em ensino fundamental. É requerido conhecimento de técnicas de limpeza convencionais e tempo de experiência mínimo de três meses no exercício do próprio cargo.  
Requisitos importantes para o cargo: gozar boa saúde, demonstrar resistência física, concentração, agilidade, iniciativa e trabalho em equipe.  
Tarefas rotineiras sob supervisão diária.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo é responsável por manter a limpeza e a boa aparência da empresa.  
O cargo necessita de contatos regulares com os colaboradores da produção. Podem ocorrer erros no cumprimento das atividades. Os erros são facilmente constatados pela supervisão e podem até acarretar embaraços internos.
3. **Esforço exigido:**  
O ocupante do cargo permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, podendo trabalhar sob posições desconfortáveis. Eventualmente carrega pesos, o que produz fadiga ao final do expediente.
4. **Condições de trabalho:**  
O ambiente de trabalho está sujeito a variações de temperaturas (frio e calor), umidade, odores e exposição a produtos químicos. Existe a

possibilidade de acidentes, pequenos cortes ou contusões e queimaduras que podem requerer afastamento por período prolongado. É recomendável a utilização de equipamentos ergonomicamente adequados.

## 4.3.3.7 Conferente

**Descrição Sumária:**

Iniciar a distribuição da matéria-prima na produção e efetuar a conferência das caixas isotérmicas (hot box), empregando-as nas devidas rotas.

**Atividades:**

1. Verificar as condições de higiene das caixas isotérmicas e sua integridade no processo de expedição e retorno das mesmas;
2. Transportar as caixas isotérmicas da lavação para produção;
3. Conferir nas caixas isotérmicas a numeração e a empresa destinatária;
4. Conferir procedência e destino dos “hot box” para envio às rotas estabelecidas;
5. Controlar o retorno dos equipamentos diariamente;
6. Preencher planilhas específicas do setor;
7. Conferir os achocolatados dos pedidos de lanches matinal e vespertino;
8. Higienizar as caixas isotérmicas (hot box);
9. Limpar e higienizar o setor de Expedição.
10. Participar de treinamentos da empresa;
11. Cumprir os POP existentes no Manual de Boas Práticas e Manual do Setor;
12. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
13. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
14. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
15. Executar outras atividades correlatas acima, a critério de seu supervisor imediato.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais adquiridos no curso do ensino fundamental; noções de higiene, manuseio e manipulação de alimentos. Para execução do cargo é necessário no mínimo 6 meses de experiência no exercício do próprio cargo.  
Requisitos importantes para o ocupante do cargo: agilidade, concentração, organização e responsabilidade.  
Tarefas rotineiras sob supervisão diária.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo é responsável pela correta colocação das caixas isotérmicas nas rotas definidas.  
O erro na conferência das caixas e posterior envio a destinatários incorretos pode vir a causar prejuízos à imagem da empresa.  
O cargo necessita de contatos regulares com a Transportadora que faz as entregas dos pedidos aos clientes e com os demais colaboradores da produção, principalmente auxiliares de cozinha.
3. **Esforço exigido:**  
O trabalho exige alto esforço visual e atenção. O ocupante do cargo permanece em pé e em movimento a maior parte do dia. Frequentemente carrega pesos, o que produz fadiga ao final do expediente.
4. **Condições de Trabalho:**  
O ambiente de trabalho está sujeito a variações de temperatura (calor e frio), umidade e odores. Apresenta probabilidade mínima de acidente que, caso

ocorra, não requer afastamento do trabalho. É recomendável a utilização de equipamentos ergonomicamente adequados.

#### 4.3.3.8 Auxiliar de Supervisão

**Descrição Sumária:**

Supervisionar e/ou acompanhar a execução das atividades nas unidades externas, dentro dos padrões estabelecidos pela Nutribem.

**Atividades:**Nas unidades externas:

1. Visitar os clientes;
2. Monitorar o trabalho dos atendentes de refeitório (faltas, remanejo, cartões ponto e horas extras) com orientação e supervisão do Supervisor Nutricional;
3. Efetuar as escalas de trabalho para o fim de semana;
4. Elaborar relatório e/ou plano de ação;
5. Efetuar requisição de compras para unidade externa;
6. Tabular o check list das unidades externas;
7. Preencher relatório de anomalias e/ou prontuários;
8. Realizar pesquisa de satisfação com os clientes, visando verificar grau de aceitação da alimentação fornecida;
9. Realizar o inventário de abertura de unidades;
10. Realizar e acompanhar os treinamentos para os colaboradores novos na empresa;
11. Realizar reuniões com os colaboradores externos;
12. Participar semanalmente de reuniões com a supervisão;
13. Manter a supervisão informada sobre o andamento das atividades e caso ocorra, a ocorrência de inconformidades;
14. Inspeccionar a higiene e apresentação dos restaurantes e cozinha das unidades externas;
15. Realizar o cronograma de limpeza das unidades;
16. Desenvolver e ministrar treinamentos aos funcionários para garantir a execução das atividades dentro dos padrões estabelecidos pela Nutribem;
17. Auxiliar na organização dos eventos externos;
18. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
19. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
20. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
21. Executar outras atividades correlatas.

Nas unidades de produção:

1. Supervisionar o setor de pesagem;
2. Transmitir diariamente a produção o número de refeições produzidas e destinadas aos clientes;
3. Conferir as amostras e temperaturas dos alimentos;
4. Elaborar semanalmente os pedidos de carne, encaminhando ao setor de compras;
5. Auxiliar na supervisão dos treinamentos (5S, POP's)
6. Liberar mercadorias extras junto ao estoque;
7. Monitorar o controle de qualidade das refeições;
8. Requisitar diariamente as mercadorias utilizadas na produção
9. Auxiliar na digitação de cardápios, planilhas e cópias utilizadas na produção;
10. Fazer devolução e conferência dos gêneros provenientes do estoque;

11. Separar descartáveis utilizados na produção;
12. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
13. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
14. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
15. Executar outras atividades correlatas;

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**

São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso do segundo grau completo.

São desejáveis conhecimentos em informática (pacote Office – editor de texto, planilha eletrônica e banco de dados – e internet), gestão de pessoas, manipulação de alimentos, Manual de Boas Práticas de Fabricação e atendimento ao cliente.

É necessário tempo de experiência mínimo de 01 ano.

Requisitos importantes para o cargo: organização, flexibilidade, agilidade, relacionamento interpessoal e capacidade de decisão;

Tarefas um tanto rotineiras, com alguns elementos variados. Requerem atenção e concentração na realização dos relatórios, pesquisas de satisfação tabulação dos dados e pedidos de mercadorias (carnes). É necessário certo discernimento para administrar conflitos internos. Recebe supervisão geral visando detecção de erros e sugestão de possíveis melhorias.
2. **Responsabilidades:**

O ocupante do cargo é responsável pelo controle das férias dos funcionários das unidades e pela avaliação durante o período de experiência de novos colaboradores, além da supervisão dos mesmos nas unidades externas em que atua. Nas unidades de produção é responsável pela solicitação de carnes destinadas ao processo produtivo.

Os prováveis erros consistem em na listagem incorreta de compras, na tabulação de pesquisas, que podem ser facilmente constatados pela supervisão imediata.

O cargo necessita de contatos regulares com os clientes, com o setor de compras, com os profissionais de nutrição da empresa, com os demais colaboradores das unidades externas e com seu respectivo supervisor.
3. **Esforço Exigido:**

O cargo requer esforço mental e atenção. O ocupante do cargo permanece sentado grande parte do tempo, permanência diante do computador. Frequentemente se dirige as unidades, o que requer esforço visual constante para dirigir.
4. **Condições de Trabalho:**

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em horários irregulares. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

## 4.3.3.9 Auxiliar de Almojarifado

**Descrição Sumária:**

Responsabilizar-se por conferir e organizar a entrada e saída de mercadorias na empresa.

**Atividades:**

1. Receber e conferir as mercadorias, controlando a entrada e saída;
2. Armazenar as mercadorias no estoque, definindo áreas de armazenamento por tipo de produto;
3. Manter organizado o estoque, controlando o espaço, a manutenção e conservação dos materiais no almoxarifado;
4. Controlar mercadorias de alta e baixa rotatividade;
5. Verificar notas fiscais e confrontar os pedidos;
6. Devolver itens em desacordo;
7. Enviar mercadorias para produção e unidades externas conforme solicitação;
8. Identificar os produtos por etiquetas;
9. Realizar mensalmente a contagem do estoque;
10. Controlar datas de vencimentos dos produtos;
11. Limpar, quando necessário, almoxarifado e equipamentos;
12. Cumprir os POP's (procedimentos operacionais padrões) da Empresa;
13. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
14. Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho;
15. Observar as normas de higiene e segurança do trabalho;
16. Executar outras atividades correlatas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso do ensino médio do trabalho e tempo de experiência mínimo de 06 meses no exercício do próprio cargo. São desejáveis conhecimentos básicos em informática, segurança do trabalho e noções de armazenamento e estocagem.  
Requisitos importantes ao ocupante do cargo: agilidade, concentração, resistência e organização.  
Executa tarefas rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo é responsável pela manutenção dos suprimentos da Nutribem.  
A ocorrência de erros, principalmente na contagem do estoque pode representar diferenças no balanço de estoques e conseqüente prejuízo financeiro e perda de tempo.  
O cargo necessita de contatos regulares com os colaboradores da produção, área de compras e fornecedores.
3. **Esforço Exigido:**  
O cargo requer esforço físico, visual e concentração. O ocupante do cargo permanece em pé e em movimento a maior parte do dia. Frequentemente carrega pesos, podendo trabalhar sob condições desconfortáveis (agachado, curvando), o que produz fadiga ao final do expediente.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho está sujeito a variações de temperaturas (frio e calor), umidade e odores.

Existe possibilidade de ocorrer pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade, que caso ocorram, não requerem afastamento do trabalho.

## 4.3.3.10 Auxiliar Administrativo Financeiro

**Descrição Sumária:**

Responsabilizar-se por dar apoio ao setor financeiro-administrativo, executando rotinas de faturamento, organização de documentações e lançamentos contábeis via sistema informatizado.

**Atividades:**

1. Realizar os lançamentos de todas as refeições (matriz e unidades) via sistema informatizado (InforBR),
2. Emitir relatório de consumo da Unidade Externa PMSC e gerar etiquetas para a produção;
3. Efetuar diariamente o faturamento das refeições produzidas;
4. Montar o relatório de faturamento (RDO);
5. Informar junto a produção a quantidade de refeições consumidas diariamente;
6. Solicitar junto às unidades informações sobre o consumo de refeições;
7. Atender telefones e transmitir recados;
8. Classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos;
9. Arquivar documentos conforme procedimentos;
10. Preencher controle de refeição e encaminhar para o transporte;
11. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
12. Participar de reuniões do setor;
13. Realizar diariamente o fechamento do caixa do Restaurante Interno (matriz);
14. Executar outras atividades acima descritas, a critério de seu superior imediato.

**Especificações do cargo:**

1. Conhecimentos:  
É requerido Ensino Médio completo. O ideal é estar cursando o Ensino Superior com áreas voltadas a Administração, Economia ou Contábeis. É desejável conhecimentos na área financeira, em informática (Pacote Office e Internet), softwares contábeis, CobCaixa, atendimento ao cliente e habilidades em cálculos.  
Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, demonstrar flexibilidade, organização e iniciativa.  
Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas. Recebe supervisão geral visando detecção de erros e sugerindo possíveis melhorias.
2. Responsabilidades:  
O ocupante do cargo é responsável pelo fechamento do caixa do Restaurante interno, bem como outras atividades relacionadas à área financeira e administrativa.  
Podem ocorrer erros nos lançamentos de refeições via sistema informatizado, na formulação de relatórios com dados equivocados, na impressão de notas fiscais. Os erros podem ser facilmente percebidos pela supervisão imediata, no entanto, ainda pode causar prejuízos a imagem da empresa.  
O ocupante do cargo tem acesso a informações sigilosas (salários, faturamento) que divulgadas indevidamente podem causar embaraços internos.  
O cargo necessita contato freqüente com o setor de compras, comercial,

produção e unidades externas.

3. **Esforço Exigido:**  
O cargo requer esforço mental e atenção. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência diante do computador durante longos períodos.
4. **Condições de Trabalho:**  
O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

## 4.3.3.11 Assistente de Marketing

**Descrição Sumária:**

Executar e organizar a rotina administrativa da área Comercial e Marketing.

**Atividades:**

1. Prospectar clientes constantemente;
2. Digitar propostas comerciais de fornecimento de refeições de acordo com a necessidade do cliente e submeter à aprovação do supervisor comercial;
3. Registrar todas as interações com clientes e prospects no Banco de Dados, para futuros contatos e negociações;
4. Arquivar documentos do departamento comercial, visando facilitar a sua rastreabilidade e um pronto atendimento das necessidades do cliente interno e externo;
5. Enviar correspondências eletrônicas para prospects e clientes;
6. Digitar as pesquisas de satisfação dos clientes, gerando gráficos semanais;
7. Atualizar planilha de controle de prospecções;
8. Elaborar peças de marketing para semanas temáticas e eventos do mês;
9. Cadastrar diariamente relatório de visitas do vendedor no banco de dados;
10. Participar de reuniões gerenciais com Supervisor de Vendas;
11. Apoiar o supervisor, mantendo-o informado sobre propostas em aberto para futuros clientes;
12. Atender ligações dos clientes na ausência do Vendedor e do Supervisor;
13. Levar a filosofia da Nutribem como norte das negociações;
14. Zelar pelo bom funcionamento e organização do ambiente de trabalho;
15. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
São requeridos conhecimentos formais mínimos equivalentes ao Segundo Grau completo. A formação ideal corresponde a curso superior de Administração e/ou habilitação em Marketing (completo ou em andamento). São necessários conhecimentos intermediários em informática, noções de marketing e habilidades em cálculos.  
É desejável experiência anterior 03 meses no ano no exercício do próprio cargo.  
Requisitos importantes ao ocupante do cargo: Trabalhar em equipe, boa comunicação, organização, capacidade investigativa e criatividade.  
Tarefas um pouco rotineiras, de rotina administrativa. Possui supervisão para acompanhamento das atividades e sugestão de melhorias.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo organiza toda documentação pertinente a área comercial e marketing.  
Os prováveis erros do cargo consistem em morosidade e erros em orçamentos e perda de documentos. Podem ocorrer equívocos principalmente no atendimento ao cliente, no repasse de informações erradas ou ambíguas que podem acarretar perda ou insatisfação de clientes.  
O ocupante do cargo tem acesso a rotinas e dados estratégicos do setor, o que exige discrição. A divulgação inadvertida tem conseqüências mínimas.

Mantêm contato com clientes freqüentemente, e com demais colaboradores da Área Comercial da empresa. Eventualmente, pode contatar a Área Financeira ou de Produção.

3. Esforço Exigido:

São exigidos concentração e esforço visual ocasional, conforme as especificações das tarefas. O ocupante do cargo permanece sentado na maior parte do tempo, permanência diante do computador.

4. Condições de Trabalho:

O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Há deslocamentos no trânsito, em períodos ocasionais. Sujeito a acidentes nos deslocamentos.

## 4.3.3.12 Auxiliar de Suprimentos

**Descrição Sumária:**

Auxiliar o analista de suprimentos no processo de compras, através de apoio logístico e administrativo.

**Atividades:**

1. Atender telefonemas de fornecedores;
2. Lançar notas fiscais de compras;
3. Fazer apuração de custos diários;
4. Auxiliar na organização do almoxarifado;
5. Monitorar os auxiliares de estoque;
6. Prestar conta dos valores de mercadorias em estoque físico;
7. Prestar suporte de compras e estoque, englobando emissão de pedidos de compra;
8. Executar controle de suprimentos e acompanhamento dos prazos de entrega;
9. Realizar cotação de materiais de menor complexidade técnica;
10. Monitorar transferências de mercadorias para unidades externas;
11. Fazer pedidos de mercadorias na ausência do comprador;
12. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
É requerido Ensino Médio completo. É requerido experiência de 01 à 02 anos para execução das atividades, sendo necessários conhecimentos intermediários em informática e noções de atendimento a fornecedores.  
Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, comunicação, iniciativa, flexibilidade e capacidade de organização.  
Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas. Recebe supervisão geral visando detecção de erros e sugerindo possíveis melhorias.
2. **Responsabilidades:**  
O cargo consiste no auxílio as atividades pertinentes ao setor de compras e estoque.  
O cargo necessita contatos freqüentes com os funcionários do almoxarifado, superior imediato e fornecedores.
3. **Esforço Exigido:**  
O cargo requer esforço mental e atenção. O ocupante trabalha sentado na maior parte do tempo, podendo ocasionalmente realizar atividades em pé ou andando, permanência diante do computador durante longos períodos.
4. **Condições de Trabalho:**  
O ambiente de trabalho é normal de escritório, estando sujeito a Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). A ocorrência de acidentes é mínima, não requer afastamento do trabalho.

## 4.3.3.13 Motorista

**Descrição Sumária:**

Dirigir e manobrar veículos. Transportar cargas e pessoas aos devidos pontos de entrega.

**Atividades:**

1. Verificar diariamente o número de refeições;
2. Separar a quantidade de pratos e utensílios para cada ponto de entrega
3. Realizar a separação e desinfecção dos hotbox;
4. Organizar os hotbox no veículo, de modo a mantê-los acondicionados;
5. Efetuar o abastecimento dos veículos;
6. Entregar os hotbox nos locais indicados;
7. Efetuar a higienização dos hotbox e do balcão térmico;
8. Transportar pessoas e cargas;
9. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo;
10. Relatar ocorrências durante a realização do trabalho;
11. Informar aos responsáveis sobre problemas mecânicos no veículo.
12. Verificar diariamente as condições de óleo, água, combustível, bateria e pneus do veículo;
13. Zelar pela conservação do veículo, observando constantemente a aparência interna e externa do mesmo;
14. Executar outras atividades correlatas às acima descritas.

**Especificações do cargo:**

1. **Conhecimentos:**  
É requerido Ensino Fundamental completo. Carteira Nacional de habilitação categoria D e tempo de experiência mínimo de 01 ano no exercício do próprio cargo. Conhecimento sobre as leis de trânsito.  
Requisitos importantes para o ocupante do cargo: trabalhar em equipe, concentração e organização.  
Tarefas um tanto rotineiras, com algumas variações que seguem normas definidas. Recebe supervisão geral visando detecção de erros e sugerindo possíveis melhorias.
2. **Responsabilidades:**  
O ocupante do cargo é responsável por transportar as refeições aos locais de entrega. É responsável pela manutenção do veículo.  
O cargo necessita contato freqüente com a expedição para carga e descarga de refeições.
3. **Esforço Exigido:**  
O cargo requer esforço físico e atenção considerável. O ocupante permanece sentado a maior parte, podendo eventualmente carregar pesos, o que produz fadiga ao final do expediente. Há deslocamentos regulares no trânsito, o que requer esforço visual constante para dirigir.
4. **Condições de Trabalho:**  
O ambiente de trabalho é normal. Há deslocamentos constantes no trânsito, em horários irregulares. Sujeito a acidentes nos deslocamentos. Quanto ao ambiente de trabalho está sujeito a calor, umidade, graxa e ruído intenso.

#### 4.4 Introdução à avaliação de cargos

Juntamente com o Manual de Descrição e Especificação de Cargos, a Avaliação de Cargos faz parte do Plano de Cargos e Salários. O objetivo do sistema de Avaliação de Cargos é possibilitar que um determinado cargo possa ser medido e comparado com outros, utilizando-se de critérios técnicos, evitando, dessa forma, critérios subjetivos e disparidades salariais nocivas ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização.

Além de ordenar os cargos, a Avaliação permite a definição da estrutura salarial que, por sua vez, é parte fundamental da determinação dos salários a serem praticados. É através da Avaliação de Cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários.

No geral, a Avaliação de Cargos considera, além da competência necessária, a sua efetiva utilização e os resultados apresentados pela sua aplicação.

No Catálogo de Cargos foram elaboradas a Descrição dos Cargos (relato das atividades) e a Especificação dos Cargos (requisitos necessários ao ocupante). O passo seguinte à análise dos cargos foi a Avaliação dos Cargos, ou seja, determinar a posição de cada cargo para se conseguir uma estrutura ocupacional lógica e equitativa. Este processo determina o valor proporcional de cada cargo dentro da estrutura ocupacional da Nutribem.

##### 4.4.1 Manual de avaliação de cargos

O método designado para avaliação de cargos foi o Método por Pontos, no qual se procede à comparação entre as descrições de cargos e um modelo pré-determinado, atribuindo-se uma pontuação a cada cargo a partir dos fatores de avaliação previamente definidos, que são ponderados em pontos através da importância para a organização. Além de universalmente aceito, é a metodologia que quantifica com melhor precisão e objetividade os valores dos cargos. Para aplicar este método, ou seja, para medir os cargos, fez-se necessário à criação e utilização de um Manual de Avaliação de Cargos, onde todos os fatores de avaliação e seus respectivos valores matemáticos foram definidos.

O Manual de Avaliação de cargos foi elaborado e fundamentado na análise dos cargos reunidos no Catálogo de Cargos da empresa. Desta forma, escolheram-se os fatores mais

representativos, ou seja, aqueles que apresentam maior grau de contribuição e que possibilitam identificar as peculiaridades de cada um dos graus existentes. Os fatores escolhidos foram: instrução; experiência; iniciativa e complexidade; responsabilidade por supervisão; responsabilidade por informações confidenciais; responsabilidade por numerários; responsabilidade por erros; responsabilidade por contatos; esforço visual e mental; e condições ambientais.

Segue, logo abaixo, o Manual de Avaliação de Cargos.

#### 4.4.1.1 Instrução

Este fator avalia as exigências do cargo em termos de instrução básica que o colaborador deve ter adquirido antes de ocupar o cargo.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PESO</b>
A	Ensino Fundamental	
B	Ensino Médio	
C	Ensino Técnico	
D	Superior incompleto (a partir de 50% do curso).	
E	Superior completo.	
F	Ensino Superior com Pós – Graduação	

## 4.4.1.2 Experiência

Fator que especifica o período de tempo necessário para que o funcionário possa adquirir adestramento suficiente ao desempenho satisfatório do cargo.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Até 12 meses;
B	De 01 a 02 anos
C	De 02 a 03 anos.
D	De 03 a 05 anos.
E	Acima de 05 anos.

## 4.4.1.3 Iniciativa / complexidade

Avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Trabalhos simples e rotineiros, com muito pouca variedade. Os processos de trabalho são padronizados e não possibilitam mudanças nos métodos. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos superiores.
B	Tarefas em geral rotineiras, mas que requerem decisões que consistem nos conhecimentos de sua área. O funcionário tem certa autonomia para tomar decisões. É necessário certo discernimento.
C	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.
D	Tarefas variadas e complexas, regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Exigem discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

## 4.4.1.4 Responsabilidade por supervisão

Este fator avalia a natureza da supervisão exercida.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
B	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras. Poucos funcionários.
C	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade e número de funcionários.
D	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada ou supervisiona vários funcionários.

## 4.4.1.5 Responsabilidade por informações ou dados confidenciais

Fator que avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida poderia causar.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	O cargo não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige discrição. Sua divulgação inadvertida pode trazer conseqüências mínimas.
C	O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que, se concretizada, pode causar embaraços, perda de tempo e até prejuízos financeiros.
D	O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada, pode causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e morais à empresa.

#### 4.4.1.6 Responsabilidade por numerários

Destina-se a mencionar a responsabilidade exigida para guarda ou manipulação de valores (títulos negociáveis, notas promissórias, duplicatas, cheques e dinheiro).

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	O cargo não envolve responsabilidade por numerários.
B	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores.
C	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de valores razoáveis.
D	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de grandes valores.

#### 4.4.1.7 Responsabilidade por Erros

Este fator considera a frequência e a possibilidade de ocorrência de erros que podem incidir em perdas para a entidade.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	O trabalho exige atenção e exatidão normais e a influência de erros nos custos será mínima.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.
C	O trabalho exige atenção e exatidão, para evitar erros que possam causar moderada influência nos custos.
D	O trabalho exige atenção e exatidão elevadas, para evitar erros em decisões que envolvam lucros ou perdas. Um erro pode causar grandes perdas financeiras.

#### 4.4.1.8 Responsabilidade por contatos

Trata-se de um fator que avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Devem-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se eles visam obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidades para influenciar outras pessoas.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para execução do trabalho.
B	Contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.
C	Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.
D	Contatos externos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos.

#### 4.4.1.9 Esforço visual e mental

Esse fator considera o grau de concentração mental e esforço visual exigidos do ocupante do cargo.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	È exigido um mínimo de esforço mental ou visual.
B	È exigido um esforço mental ou visual moderados para realizar as atividades do trabalho.
C	È exigido um alto grau de esforço mental ou visual em tarefas complexas.

#### 4.4.1.10 Condições ambientais

Fator que especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo. Essas (calor, frio, ruído, sujeira, fumaça, vibrações, luzes ofuscantes, gases, etc.) não podem ser eliminadas ou reduzidas por iniciativa do empregado e exercem influência nociva sobre o seu bem-estar físico.

<b>GRAUS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Condições ideais de trabalho.
B	Trabalho executado em condições de escritório ou em locais com sujeira, ruído, óleo ou outros semelhantes, em grau de pequena intensidade.
C	Condições prejudiciais, em grau de média intensidade. Acidentes requerem afastamento do trabalho.
D	Exposição permanente a condições extremamente prejudiciais.

#### 4.4.2 Ponderação dos fatores de avaliação

A ponderação constitui na atribuição dos pontos aos fatores, ou seja, o peso relativo de cada um deles. Como os fatores não são idênticos em sua contribuição ao exercício dos cargos, a cada fator de avaliação foi atribuído um peso percentual relativo.

Para encontrar o intervalo de pontos dos graus dos fatores optou-se pela progressão aritmética. O número mínimo foi igual a 100 e o número máximo foi igual a 1000. Definidos os pontos mínimos e máximos totais do manual puderam-se encontrar os pontos extremos de cada fator isoladamente.

A Tabela de Ponderação de Fatores apresentada a seguir mostra exatamente cada fator de avaliação com o peso que lhe foi atribuído conforme a sua contribuição no desempenho dos cargos. Os graus dos fatores correspondem à graduação anteriormente definida no manual. Seus respectivos valores foram calculados através da progressão aritmética onde se obteve a razão, que multiplicada pelos termos anteriores resultam no valor de cada grau.

	FATOR	Mínimo do Fator	GRAUS							Máximo do Fator
			A	B	C	D	E	F	G	
1	Instrução;	20	20	56	92	128	164	200	-----	200
2	Experiência;	20	20	65	110	155	200	----	----	200
3	Iniciativa / complexidade;	13	13	52	91	130	-----	-----	-----	130
4	Responsabilidade por supervisão;	13	13	52	91	130	-----	-----	-----	130
5	Responsabilidade inf. confidenciais;	4	4	16	28	40	-----	-----	-----	40
6	Responsabilidade por numerários;	5	5	20	35	50	-----	-----	-----	50
7	Responsabilidade por erros;	10	10	40	70	100	-----	-----	-----	100
8	Responsabilidade por contatos;	7	7	28	49	70	-----	-----	-----	70
9	Esforço visual e mental;	5	5	27	50	-----	-----	-----	-----	50
10	Condições ambientais	3	3	16	30	-----	-----	-----	-----	30

Tabela 01: Ponderação dos fatores de avaliação

Fonte: Dados primários

#### 4.4.3 Aplicação do manual de avaliação de cargos

A junção do Manual de Avaliação de Cargos com as ponderações dos fatores de avaliação resulta nas tabelas a seguir. Destaca-se que os fatores foram alocados de acordo com as especificações de cada cargo, conforme o Catálogo de Cargos da Nutribem.

CARGOS	FATORES									
	Instrução	Experiência	Comp. Iniciativa	Supervisão	Inf. Conf.	Numerários	Erros	Contatos	Esf. Mental Visual	Cond. Ambientai
Agente de atendimento	A	B	A	A	A	A	B	A	A	A
Analista A. Financeiro	E	C	B	A	C	C	C	B	B	A
Analista de RH	E	D	C	B	C	C	C	B	B	A
Analista de suprimentos	E	D	C	B	C	A	C	C	B	A
Assistente de Marketing	D	C	C	A	B	A	B	A	B	A
Assistente de RH	D	C	C	B	C	B	B	C	B	A
Auxiliar A. Financeiro	D	C	C	A	C	B	B	A	A	A
Auxiliar de Limpeza	B	A	A	A	A	A	B	A	A	B
Auxiliar de Cozinha	A	B	A	A	A	A	B	A	A	C
Auxiliar de Serviços Gerais	A	A	A	A	A	A	B	A	B	C
Auxiliar de Supervisão	B	C	B	B	B	A	B	A	A	A
Auxiliar de suprimentos	B	B	A	A	A	A	B	B	B	A
Conferente	B	A	A	A	A	A	C	A	B	B
Coordenador de restaurante	D	C	B	B	B	A	C	B	B	A
Cozinheiro	B	C	B	B	B	A	C	A	B	C
Gerente A. Financeiro	F	D	D	C	D	D	D	C	C	A
Gerente Comercial e Marketing	F	E	D	C	D	A	D	C	B	A
Gerente de Produção	F	E	D	D	D	A	D	B	B	B
Motorista	B	B	A	A	A	A	C	A	B	B
Nutricionista	E	D	C	B	B	A	C	B	B	B
Supervisor Adm. Financeiro	E	D	D	C	C	C	C	C	C	A
Supervisor Comercial	E	D	D	C	C	A	D	C	B	A
Supervisor de logística	E	D	D	C	C	A	D	B	B	A
Supervisor de produção	E	D	D	C	C	A	C	C	B	B

Supervisor de Qualidade	E	E	D	C	C	A	C	C	C	A
Supervisor de RH	E	D	C	D	C	C	C	D	B	A
Supervisor de Vendas	E	D	C	B	C	A	C	C	B	A
Supervisor Externo	E	D	D	C	C	A	C	B	B	A
Supervisor Nutricional	E	C	C	B	C	A	C	B	B	A
Técnico de Nutrição	C	C	B	B	B	A	C	A	A	B
Preparador	E	D	C	A	B	C	C	C	B	A

Tabela 02: Tabela de avaliação de cargos

Fonte: Dados primários

CARGOS	FATORES										TOTAL
	Instrução	Experiência	Comp. Iniciativa	Supervisão	Inf. Conf.	Numerarios	Erros	Contatos	Esf. Mental Visual	Cond. Ambientais	
Gerente de Produção	200	200	130	130	40	5	100	28	27	16	876
Gerente Financeiro A.	200	155	130	91	40	50	100	49	50	3	868
Gerente C. e Marketing	200	200	130	91	40	5	100	49	27	3	845
Supervisor de RH	164	155	91	130	28	35	70	70	27	3	775
Supervisor Adm. Financeiro	164	155	130	91	28	35	70	49	50	3	775
Supervisor de Qualidade	164	200	130	91	28	5	70	49	27	3	767
Supervisor Comercial	164	155	130	91	28	5	100	49	27	3	752
Supervisor Interno	164	155	130	91	28	5	70	49	50	3	745
Supervisor de Produção	164	155	130	91	28	5	70	49	27	16	735
Supervisor de Logística	164	155	130	91	28	5	100	28	27	3	731
Analista de RH	164	155	91	52	28	35	70	28	27	3	653
Supervisor deendas	164	155	91	52	28	5	70	49	27	3	644
Nutricionista	164	155	91	52	16	5	70	28	27	16	624
Analista de Suprimentos	164	155	91	52	28	5	70	28	27	3	623
Coordenador	164	155	91	13	16	5	70	49	27	3	623
Supervisor Nutricional	164	110	91	52	28	5	70	49	27	3	599
Assistente de RH	128	110	91	52	28	20	40	49	27	3	548
Analista Adm. Financeiro	164	110	52	13	28	35	70	28	27	3	530
Coordenador de restaurante	128	110	52	52	16	5	70	28	27	3	491
Auxiliar Adm. Financeiro	128	110	91	13	28	20	40	7	27	3	467
Técnico de Nutrição	92	110	52	52	16	5	70	7	5	16	425
Cozinheiro	56	110	52	52	16	5	70	7	27	30	425
Assistente de Marketing	128	110	91	13	16	5	40	7	5	3	418
Auxiliar de Supervisão	56	110	52	52	16	5	40	7	5	3	346
Motorista	56	65	13	13	4	5	70	7	27	16	276
Auxiliar de Suprimentos	56	65	13	13	4	5	40	28	27	3	254
Conferente	56	20	13	13	4	5	70	7	27	16	231
Auxiliar de Cozinha	20	65	13	13	4	5	40	7	5	30	202
Auxiliar de Almoxarifado	20	20	13	13	4	5	40	28	27	30	200

gente de endimento	56	20	13	13	4	5	40	7	5	16	179
axiliar de rviços Gerais	20	20	13	13	4	5	40	28	5	3	151

Tabela 03: Tabela de avaliação de cargos com ponderação dos fatores de avaliação

Fonte: Dados primários

#### 4.4.4 Classificação dos cargos

Após a avaliação, os cargos foram colocados em ordem crescente conforme a pontuação obtida, para em seguida serem agrupados em classes. Quando os cargos obtêm pontuações próximas, agrupa-se numa mesma classe de forma a pagar salários iguais para cargos com pequenas diferenças de acordo com os fatores de avaliação.

A seguir consta a classificação dos cargos de acordo com a pontuação obtida:

<b>ORDEM</b>	<b>CARGOS</b>	<b>PONTOS</b>
1.	Gerente de Produção	876
2.	Gerente Administrativo Financeiro	868
3.	Gerente Comercial e Marketing	845
4.	Supervisor de Recursos Humanos	775
5.	Supervisor Administrativo Financeiro	775
6.	Supervisor de Qualidade	767
7.	Supervisor Comercial	752
8.	Supervisor Externo	745
9.	Supervisor de Produção	735
10.	Supervisor de Logística	731
11.	Analista de RH	653
12.	Supervisor de Vendas	644
13.	Nutricionista	624
14.	Analista de Suprimentos	623
15.	Vendedor	599
16.	Supervisor Nutricional	599
17.	Assistente de Recursos Humanos	548
18.	Analista Administrativo Financeiro	530
19.	Coordenador de Restaurante	491
20.	Auxiliar Administrativo Financeiro	467
21.	Técnico de Nutrição	425
22.	Cozinheiro	425
23.	Assistente de Marketing	418
24.	Auxiliar de Supervisão	346
25.	Motorista	276
26.	Auxiliar de Suprimentos	254
27.	Conferente	231
28.	Auxiliar de Cozinha	202
29.	Auxiliar de Almoxarifado	200
30.	Agente de Atendimento	179
31.	Auxiliar de Serviços Gerais	151

Tabela 04: Classificação dos cargos

Fonte: Dados primários

#### 4.4.4.1 Estabelecimento de classes

De acordo com o valor mínimo e máximo de pontos foram estabelecidas as classes. Para o estabelecimento do intervalo das classes utilizou-se a fórmula da progressão aritmética. A tabela a seguir exibe a Estrutura de Classes conforme a amplitude dos pontos.

<b>CLASSE</b>	<b>AMPLITUDE DOS PONTOS</b>
1	Até 200
2	201-250
3	251-349
4	350-470
5	471-555
6	556-620
7	621-700
8	701-750
9	751-800
10	801-850
11	Acima de 851

Tabela 05: Estrutura das classes

Fontes: Dados primários

A seguir está relacionado a tabela de distribuição dos cargos em classes:

<b>Classes</b>	<b>Cargos</b>	<b>Pontos</b>
<b>11</b>	Gerente de Produção	876
	Gerente Adm. Financeiro	868
<b>10</b>	Gerente Comercial e Marketing	845
<b>9</b>	Supervisor Adm. Financeiro	775
	Supervisor de RH	775
	Supervisor de Qualidade	767
	Supervisor Comercial	752
<b>8</b>	Supervisor Externo	745
	Supervisor de Produção	735
	Supervisor de Logística	731
<b>7</b>	Analista de RH	653
	Supervisor de Vendas	644
	Nutricionista	624
	Analista de Suprimentos	623
<b>6</b>	Vendedor	599
	Supervisor Nutricional	599
<b>5</b>	Assistente de RH	548
	Analista Adm. Financeiro	530
	Coordenador de Restaurante	491
<b>4</b>	Auxiliar Adm. Financeiro	467
	Cozinheiro	425
	Técnico de Nutrição	425
	Assistente de Marketing	418
<b>3</b>	Auxiliar de Supervisão	346
	Motorista	276
	Auxiliar de Suprimentos	254
<b>2</b>	Conferente	231
	Auxiliar de Almoxarifado	200
	Auxiliar de Cozinha	202
<b>1</b>	Agente de Atendimento	179
	Auxiliar de Serviços Gerais	151

Tabela 06: Distribuição dos cargos nas classes

Fonte: Dados primários

#### 4.5 Resultados da pesquisa salarial

Para a formulação da Pesquisa, as organizações foram escolhidas em razão dos seguintes critérios: ramo de atuação, região geográfica, porte da empresa e a seleção de empresas que empregam profissionais semelhantes.

Vale salientar a escassez na busca por empresas constituídas na grande Florianópolis e até mesmo no Estado de Santa Catarina. Através de informações encontradas junto ao Sindicato das Empresas de Refeições Coletivas do Estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul foram visualizadas empresas pertinentes ao ramo e localizadas em outros estados.

Além da resistência das organizações selecionadas para a aplicação da pesquisa salarial, havia sobre o resultado final da pesquisa planejada a incongruência encontrada entre funções de cargos equivalentes existentes nessas organizações e na Nutribem, o que por certo comprometeria a qualidade da análise dos dados, que gerariam distorções. A empresa conta com um grupo de colaboradores que, embora existam equivalentes no mercado, possuem um papel peculiar dada à forma como a organização está construída.

Como instrumento de pesquisa foi elaborado Manual de Coleta de Dados (anexo C), que além de coletar os dados salariais serviu como fonte de levantamento de dados referentes a benefícios e políticas de Recursos Humanos.

A tabela a seguir apresenta os resultados da pesquisa. Os dados disponibilizados correspondem aos salários praticados no primeiro semestre de 2007 e também aos praticados durante o segundo semestre de 2006.

CARGOS	EMPRESAS PARTICIPANTES								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Agente de Atendimento			130		90			76	
Analista Adm-Financeiro	458		416	700					
Auxiliar de Departamento Pessoal	127,2		153,8	257					
Analista de Suprimentos	650	120	493	308	227,4		141,4		
Assistente de RH							522		
Assistente Financeiro	154		216	226	240				
Auxiliar Adm-Financeiro	143,6	91	125,6	630	161	124			180
Auxiliar de Almoxarifado	110,4		135		79,6	80			
Almoxarife	200	118	131			170			
Auxiliar de Cozinha						76		80,4	93,2
Auxiliar de Copa									82,6
Auxiliar de Serviços Gerais						76			78
Auxiliar de Suprimentos	132			181,8					
Coordenador de Restaurante								170	
Cozinheiro						98		85	133
Chefe de Cozinha						800		650	1368
Gerente Admin-Financeiro	110	540	1200		246	480			
Gerente Comercial e Marketing		440		400	600		480		
Gerente da Qualidade		963	2300		1333				
Gerente de Produção						400	142		
Nutricionista						234	229		273,6
Supervisor Comercial	208		268		286				
Supervisor de Produção							98		
Supervisor de RH	170		440	186		196			273,6
Supervisor Nutricional						480			
Técnico de Nutrição	140			180		220			425
Vendedor			200				300		

Tabela 07: Pesquisa salarial

Fonte: Dados primários

Complementando, dentre as empresas pesquisadas, os principais benefícios apresentados foram: Vale-Alimentação, Assistência médica, Participação nos Resultados, Assistência Odontológica, Vale-Transporte, Seguro de Vida, Assistência Médica a dependentes, Auxílio-educação e Auxílio creche.

#### 4.6 Plano de carreira

A interação entre recursos humanos e empresa é essencial para manter ótimos os níveis de qualidade, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas. Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, torna-se necessária a geração de oportunidade de crescimento profissional, através de um plano de carreira.

Visando a valorização e a permanência produtiva dos colaboradores da Nutribem, desenvolveu-se o Plano de Carreira, que atende tanto a movimentação horizontal quanto a movimentação vertical do colaborador.

Para a implantação efetiva do Plano de Carreira, devem ser estipulados critérios de progressão de carreira, baseados nos valores da organização e que estejam de acordo com os objetivos da mesma.

Alguns critérios de avaliação para progressão de carreira são:

- a) Antigüidade (tempo de empresa);
- b) Aperfeiçoamento profissional;
- c) Assiduidade;
- d) Avaliação de Desempenho (Técnico-Profissional);
- e) Colaboração com a equipe, superiores e colegas de trabalho;
- f) Complexidade do trabalho;
- g) Comunicação;
- h) Conhecimento da função;
- i) Disciplina;
- j) Pontualidade;
- k) Qualidade do trabalho realizado;
- l) Resolução de conflitos (para encarregados e acima).

Classes	Cargos	Níveis	Faixas		
			1	2	3
11	Gerente de Produção	Sênior	R\$ 764,93	R\$ 826,13	R\$ 892,22
	Gerente Adm. Financeiro	Pleno	R\$ 607,23	R\$ 655,81	R\$ 708,27
		Júnior	R\$ 482,04	R\$ 520,60	R\$ 562,25
10	Gerente Comercial e Marketing	Sênior	R\$ 547,65	R\$ 591,46	R\$ 638,78
		Pleno	R\$ 434,74	R\$ 469,52	R\$ 507,08
		Júnior	R\$ 345,11	R\$ 372,72	R\$ 402,54
9	Supervisor de Qualidade	Sênior	R\$ 463,50	R\$ 500,58	R\$ 540,62
	Supervisor de RH	Pleno	R\$ 367,94	R\$ 397,37	R\$ 429,16
	Supervisor Adm. Financeiro	Júnior	R\$ 292,08	R\$ 315,45	R\$ 340,68
	Supervisor Comercial				
8	Supervisor Externo	Sênior	R\$ 391,83	R\$ 423,18	R\$ 457,04
	Supervisor de Produção	Pleno	R\$ 311,05	R\$ 335,93	R\$ 362,81
	Supervisor de Logística	Júnior	R\$ 246,92	R\$ 266,68	R\$ 288,01
7	Analista de RH	Sênior	R\$ 331,68	R\$ 358,21	R\$ 386,87
	Supervisor de Vendas	Pleno	R\$ 263,30	R\$ 284,36	R\$ 307,11
	Nutricionista	Júnior	R\$ 209,01	R\$ 225,73	R\$ 243,79
	Analista de Suprimentos				
6	Vendedor	Sênior	R\$ 280,73	R\$ 303,19	R\$ 327,44
	Supervisor Nutricional	Pleno	R\$ 222,85	R\$ 240,68	R\$ 259,93
		Júnior	R\$ 176,91	R\$ 191,06	R\$ 206,34
5	Assistente de RH	Sênior	R\$ 237,34	R\$ 256,32	R\$ 276,83
	Analista Adm. Financeiro	Pleno	R\$ 188,40	R\$ 203,48	R\$ 219,76
	Coordenador de Restaurante	Júnior	R\$ 149,56	R\$ 161,53	R\$ 174,45
4	Auxiliar Adm. Financeiro	Sênior	R\$ 200,85	R\$ 216,92	R\$ 234,27
	Cozinheiro	Pleno	R\$ 159,44	R\$ 172,19	R\$ 185,97
	Técnico de Nutrição	Júnior	R\$ 126,57	R\$ 136,69	R\$ 147,63
	Assistente de Marketing				
3	Auxiliar de Supervisão	Sênior	R\$ 169,95	R\$ 183,54	R\$ 198,23
	Motorista	Pleno	R\$ 134,91	R\$ 145,70	R\$ 157,36
	Auxiliar de Suprimentos	Júnior	R\$ 107,10	R\$ 115,66	R\$ 124,92
2	Conferente	Sênior	R\$ 157,10	R\$ 169,67	R\$ 183,24
	Auxiliar de Almoxarifado	Pleno	R\$ 124,71	R\$ 134,69	R\$ 145,46
	Auxiliar de Cozinha	Júnior	R\$ 99,00	R\$ 106,92	R\$ 115,47
1	Agente de Atendimento	Sênior	R\$ 141,23	R\$ 152,53	R\$ 164,73
	Auxiliar de Serviços Gerais	Pleno	R\$ 112,11	R\$ 121,08	R\$ 130,77
		Júnior	R\$ 89,00	R\$ 96,12	R\$ 103,81

Tabela 08: Distribuição salarial

Fonte: Dados primários

Salário de admissão = Salário base (- 5,6%). Tempo de experiência = 3 meses

Saltos a serem utilizados	
Salto Horizontal	8%
Salto Vertical	Progressão geométrica

Quadro 03: Progressão Salarial

Fonte: Dados primários

Carreiras	Cargos
Marketing	Gerente Comercial e Marketing
	Supervisor Comercial
	Supervisor de Vendas
	Coordenador de Restaurante
	Assistente de Marketing
Financeiro	Gerente Administrativo Financeiro
	Supervisor Administrativo Financeiro
	Analista Administrativo Financeiro
	Analista de Suprimentos
	Auxiliar Administrativo Financeiro
	Auxiliar de Suprimentos
Produção	Gerente de Produção
	Supervisor de Produção
	Nutricionista
	Supervisor Nutricional
	Técnico de Nutrição
	Cozinheiro ou Auxiliar de Supervisão
	Auxiliar de Cozinha
RH	Supervisor de RH
	Analista de RH
	Assistente de RH

Quadro 04: Planejamento de Carreira

Fonte: Dados Primários

Os cargos foram divididos em Níveis, definindo escalas de responsabilidade e maturidade para os cargos:

- a) Nível Júnior: são atividades de natureza e complexidade típicas de início de carreira, necessitando acompanhamento e decisão superior;

- b) *Nível Pleno*: são atividades de natureza e complexidade mediana, necessitando acompanhamento e decisão superior; e
- c) *Nível Sênior*: são atividades de natureza superior, aplicando grande parte conhecimento da organização em atividades de análise e pesquisa, necessitando algum acompanhamento no resultado final.

O Plano de Carreira da Nutribem atende à movimentação horizontal e vertical, obedecendo a estrutura de níveis, classes e faixas salariais, respectivas:

- a) *Progressão Horizontal*: é a passagem de uma faixa para outra de forma horizontal, no mesmo nível. Esta movimentação ocorre num intervalo mínimo de 01 ano, advindo do resultado da avaliação de desempenho.
- b) *Progressão Vertical*: é a passagem de um nível para outro de maior maturidade, de forma vertical, num mesmo cargo.

#### 4.6.1 Critérios de Ascensão

Os critérios de ascensão, por sua vez, correspondem à forma com que ocorrerão progressões nas faixas salariais subseqüentes, a partir do enquadramento (marco zero). Fica evidente que, para ocorrerem modificações entre cargos, o colaborador aspirante deve cumprir as especificações do cargo (instrução, conhecimentos, dentre outros) e, além disso, deve haver vaga no cargo almejado. Contudo, para as progressões salariais entre as faixas, os critérios estão especificados a seguir:

Elementos		Progressão	Decisão
Graduação		Salto horizontal de até 2 níveis	A graduação, pós-graduação, cursos e eventos devem ser na área de atuação do cargo. Quando necessário, o comitê decide qual o número de saltos.
Pós-graduação	Especialização	Salto horizontal de 1 nível	
	Mestrado	Salto horizontal de 2 níveis	
	Doutorado	Salto horizontal de 3 níveis	
Cursos/Eventos na área do cargo		Salto horizontal de 1 nível	
Tempo de serviço		Salto horizontal de 1 nível a cada 2 anos	Este salto é compulsório, uma vez que visa premiar a fidelização à organização, assim como o conhecimento que o colaborador tem na execução de suas tarefas.
Avaliação de Desempenho		A ser definida após a elaboração da mesma	Comitê deve participar da elaboração da metodologia de avaliação de desempenho. Provavelmente englobará boa parte dos critérios aqui apresentados.

Quadro 05: Critérios de Ascensão

Fonte: Dados primários

Os colaboradores, para conquistarem a progressão salarial visada, devem entregar ao responsável pelo Comitê de Recursos Humanos (Supervisor da área de Recursos Humanos):

a) Fotocópia do comprovante de conclusão de curso e certificado de participação em eventos (com a duração especificada), diplomas de graduação e pós-graduação;

b) Elaboração de apresentação e relatório do conteúdo vivenciado nos cursos e eventos, ou apresentação com cópia da monografia, dissertação ou tese. Os mesmos – apresentação e relatório – devem ter uma cópia a permanecer na empresa, para que o conhecimento possa ser utilizado.

c) Cabe ao Comitê de Recursos Humanos agendar a data da(s) apresentação(ões), assim como decidir quais deverão ser os participantes da mesma (se será aberto a todos os colaboradores, ou apenas aos dirigentes).

#### 4.6.2 Comitê de recursos humanos

Para que o processo ocorra de forma adequada, evitando vizeamentos, favoritismo e demais aspectos subjetivos e tendenciosos, a decisão da ascensão e do enquadramento dos colaboradores será tomada pelo Comitê de Recursos Humanos. É importante que se chegue a um consenso entre os membros do Comitê, para cada decisão tomada. Sugere-se que este comitê seja composto por:

- a) ocupante do Cargo que supervisiona diretamente o colaborador requerente;
- b) responsável pela instituição;
- c) responsável pela Área de Recursos Humanos (área em elaboração).

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos nas etapas que procederam a implantação do Plano de Cargos e Salários, constatou-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado com a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa Nutribem.

No Catálogo de cargos foram descritos e especificados 31 cargos, considerando a natureza das atividades, suas exigências, complexidade e responsabilidades. Para o desenvolvimento deste, diante da análise e classificação, muitos cargos foram excluídos, trocados de nomenclatura, mesclados a outros e instituídos novos, gerando assim a atualização de toda a amostra. Conforme visto, na coleta de dados, as informações foram obtidas através de observação, local, entrevistas e aplicação de questionários. Essa nova estrutura de cargos foi dividida em três grandes grupos ocupacionais.

A avaliação dos Cargos foi realizada com base no Catálogo de Cargos, que após análise e atribuição de importância aos fatores comparados com o Manual criado, foram estabelecidas classes hierárquicas formadas por um ou mais cargos, que padronizam a faixa salarial utilizada.

Com relação a estrutura salarial, foram distribuídos os cargos em onze classes. Na pontuação das classes, referentes a avaliação de cargos foi atribuído a pontuação mínima de 151 pontos e máxima em 876. A cada classe, foram designadas nove faixas salariais, divididas nos níveis júnior, pleno e sênior. O salário de admissão foi estipulado a 5,6% inferior ao piso inicial e a amplitude das faixas salariais se estabeleceu em 54 %.

Houve a criação de um Manual de Política Salarial (anexo A), onde as normas, os procedimentos e as diretrizes foram definidas, não havendo margens para distorções na aplicação do plano. A formulação deste instrumento proporciona para a Nutribem um maior controle e principalmente a adoção de uma postura clara frente aos próprios funcionários e ao mercado de trabalho.

No plano de carreira, foram definidos cinco elementos como critérios de progressão salarial. São eles: graduação, pós-graduação, cursos e eventos (aperfeiçoamento), tempo de serviço e avaliação de desempenho. Ademais o plano de carreiras foi desenvolvido de forma a atender a movimentação horizontal e vertical.

Não foram propostas soluções em Remuneração Estratégica, pelo motivo do trabalho representar apenas um plano baseado no sistema de remuneração funcional. A empresa já adota uma remuneração baseada na participação nos lucros e por solicitação da mesma não foi formulado nenhuma prática com relação a esse tipo de remuneração.

Como recomendação, para a aplicação das faixas salariais vinculadas ao plano de carreira, é necessário que a organização reflita levando em consideração dois aspectos: os salários não podem ser reduzidos, e por isso a empresa deverá examinar o que fazer com os que estão sendo pagos acima do sugerido; no caso dos que estão abaixo do previsto, os responsáveis devem ser cautelosos, não fazendo todas as correções imediatamente.

É importante que o Plano de Cargos e Salários seja divulgado aos funcionários e recomenda-se que a empresa planeje da melhor maneira essa divulgação para que produza o melhor entendimento possível. A preocupação é pertinente, pois dependendo da maneira como o PCS for apresentado podem surgir interpretações errôneas fazendo com que o mesmo crie situações de conflitos, desentendimentos e des-motivação dos colaboradores, características essas contrárias ao objetivo do Plano. A assimilação por parte do colaborador permite que o próprio se sinta integrado e contribua para a implantação do programa sabendo o quanto seu cargo é necessário para a organização como um todo.

Ainda em alusão ao Plano de Carreira, destaca-se a necessidade da elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho adequado às particularidades da empresa, de tal forma a possibilitar a ascensão profissional pelos três critérios anteriormente propostos, ou seja, antiguidade, aperfeiçoamento profissional e avaliação de desempenho.

A principal recomendação dada empresa consiste no que diz respeito a manutenção do plano. Apesar da organização já possuir um instrumento de política salarial, é preciso que a mesma repense sua estrutura permanentemente. O Plano de Cargos e Salários deve ser atualizado periodicamente em razão das modificações na estrutura da empresa e também devido às imposições advindas de regulamentações legais e do próprio mercado de trabalho.

Finalmente, a integração do PCS com os demais programas de Recursos Humanos revela outra necessidade. Além da Avaliação de Desempenho, outros planos como Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção e Remuneração Estratégica devem ser estimulados a partir da criação do Programa. Afinal, conforme comenta Pontes (2002), o Plano de Cargos e Salários é o carro chefe, o ponto de partida para o desenvolvimento de outras atividades e a possibilidade de crescimento profissional ao colaborador.

**REFERÊNCIAS**

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CBO, **Classificação Brasileira de Ocupações**. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em : <http://mtecbo.gov.br>. Acesso 01 jul. 2007.

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

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica - Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração Salarial: A Remuneração por Competências como Diferencial Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masef. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.

MITRAUD, Alysson Darowich. **Avaliação de cargos**. São Paulo: Braziliense, 1971.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 2ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

RESENDE, ENIO. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim Severino. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Antonio Carlos de.; OTANI, Nilo.; FIALHO, Francisco. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

## ANEXO A

### POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

#### 1. Finalidade

A finalidade da política de Cargos e Salários da Nutribem consiste em atrair, reter e motivar o pessoal necessário ao seu quadro de empregados. Para isso torna-se necessário basear-se nos seguintes preceitos:

- Promover a motivação e a justiça interna.
- Buscar sempre ser atrativa ao mercado de trabalho, apresentando condições satisfatórias de trabalho e estabelecendo equilíbrio salarial interno e externo.
- Possibilitar uma administração de Recursos Humanos compatível com as condições econômico-financeiras da Empresa.

#### 2. Procedimentos

A política de Cargos e Salários é operacionalizada por procedimentos que detalham e colocam em execução o sistema aprovado.

São eles:

##### 2.1 Admissão

São condições necessárias para admissão:

- Possuir os pré-requisitos exigidos pelo cargo, observando as exigências do RH juntamente com a área solicitante.
- Apresentar, quando necessário, a documentação que comprove os pré-requisitos que se referem ao exercício da profissão regulamentada.

A admissão será feita, preferencialmente, na posição inicial do cargo ao qual for classificado, salvo quando, razões de mercado ou o perfil do candidato recomendar a admissão em posições subseqüentes à inicial.

## 2.2 Criação de Novos Cargos

Quando a estrutura da empresa assim exigir, poderão ser implementados os cargos expostos no Plano, e poderão ser criados outros, sendo que para isto o Setor de Recursos Humanos fará a descrição e o enquadramento na tabela salarial conforme fatores de avaliação e pesquisa salarial.

## 3. Alterações Salariais e/ou de Cargos

### 3.1 Aumento por Reclassificação de Cargo

Ocorre quando o valor salarial do cargo é alterado em virtude de funções que são adicionadas, cabendo ao setor de Recursos Humanos a reavaliação, que poderá determinar ou não o reenquadramento do(s) ocupante(s). Esta reclassificação poderá se dar também em virtude de coerência interna ou pesquisa de mercado.

### 3.2 Reajuste Geral

É o mecanismo que procura restabelecer, periodicamente, o valor real do salário, elevando-o por determinação legal, pela aplicação automática de índices decididos através de negociação entre sindicatos que representam os empregados e empregadores da classe, documentado por acordos coletivos ou dissídios judiciais.

### 3.3 Reenquadramento e Promoção

Trata-se de mudança de salário para outro de maior valor, desde que observados os grupos ou faixas salariais referentes ao cargo. Poderá ser também a mudança de um cargo para outro de valor salarial igual ou superior.

Este item advém da política interna da empresa. Fica registrado somente algumas sugestões para a formulação e efetiva prática do mesmo.

- a) Escolha de períodos definidos. O ideal é definir datas (meses) para a apuração e análise das necessidades de reenquadramentos de todas as áreas.

- b) Para análise e concessão de promoções ou reenquadramentos é importante que se atenha aos seguintes casos: aumento de responsabilidade por erros (responsabilidade econômica), por supervisão e por contatos.
- c) Distorção importante em relação ao mercado (os salários oferecidos pela empresa não são suficientes para reter os profissionais requisitados no mercado).

Para análise e aprovação do reenquadramento, o Setor de Recursos Humanos, juntamente com a chefia da área, elabora proposta com as seguintes informações:

- Data de Admissão;
- Data do último reenquadramento e percentual;
- Justificativa da Chefia;
- Cargo e Salário atual e cargo e salário proposto;
- Referências internas (salário de ocupantes de cargos que executam atividades similares);
- Atualização e Desenvolvimento – Programas de treinamento, atualizações do último ano;
- Última Avaliação de Desempenho

### 3.4 Aumento na Tabela Salarial por Imposição do Mercado

É o aumento feito na tabela, a fim de se manter as condições de comparabilidade e competitividade, principalmente junto às empresas que atuam em áreas concorrentes e que compõe o mercado de trabalho.

### 3.5 Aumento por Determinação Legal

É o aumento concedido por força de lei, abrangendo: mínimo profissional, mínimo regional e outros imperativos de ordem legal.

**ANEXO B****INSTRUÇÕES PARA PREENCHER O QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS**

Prezado Colaborador,

Este questionário visa colher informações a respeito das funções gerenciais, administrativas e operacionais da Empresa Nutribem. A partir do questionário, resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Por favor, responda-o de acordo com os seguintes itens:

1. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta;
2. Em caso de dúvida procure esclarecimentos com o seu superior ou com o setor de Recursos Humanos, com **Liana Witkowski**;
3. Responda todas as perguntas. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu trabalho, escreva "não aplicável";
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a caneta, preferivelmente em letra de forma;
5. Não use siglas ou abreviaturas;
6. Caso os espaços para resposta não sejam suficientes, utilize outras folhas, numerando a resposta de acordo com a pergunta;
7. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.

Nossos Agradecimentos.

## QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS

Nome do Colaborador:

Setor de Atuação:

Cargo Atual:

Data de Preenchimento:

1. Qual é objetivo do seu cargo (para que ele serve)? Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quais as tarefas que você realiza diariamente? Descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito”, “como é feito” e “para que é feito”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Quais as tarefas que você realiza periodicamente (algumas vezes, como semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente)? Com que frequência? Descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito”, “como é feito” e “para que é feito”.

---

---

---

---

---

4. Cite a tarefa que você considera mais difícil. Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar seu cargo?

- 1º grau até a 4ª série (Primário);
- 1º grau até a 8ª série (Ginásio);
- 2º grau incompleto;
- 2º grau completo;
- 2º grau técnico em \_\_\_\_\_
- 3º grau incompleto em \_\_\_\_\_
- 3º grau completo em \_\_\_\_\_
- Pós-graduação em \_\_\_\_\_
- Especialização em \_\_\_\_\_

6. Além da do grau de escolaridade, que outros conhecimentos você considera indispensáveis para ocupar seu cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para executar satisfatoriamente as tarefas do seu cargo?

- Até 3 meses;
- De 3 a 6 meses;
- De 6 a 12 meses;
- De 1 a 3 Anos;
- Acima de 3 anos.

8. Descreva como seu chefe controla o seu trabalho.

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Que decisões você toma durante o seu trabalho, que não necessita pedir autorização do seu chefe?

---

---

---

---

---

---

---

---

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

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

Incapacidade total, acidente fatal

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

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

13. O trabalho é executado da seguinte forma:

- Em pé  
 Andando  
 Sentado  
 Agachado

14. No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade. Além disso, você tem acesso a documentos ou dados confidenciais?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

15. Quais as conseqüências que a divulgação indevida poderia causar a organização?

---

---

---

---

---

---

---

---

16. Para exercer a sua função você precisa de contatos freqüentes com pessoas de outras áreas ou de outras organizações? Cite os cargos dessas pessoas, assuntos tratados e finalidade do contato mantido.

---

---

---

---

---

---

---

---

17. Quais os prováveis erros que podem ser cometidos em seu cargo?

---

---

---

---

---

---

---

---

18. Quais poderiam ser as conseqüências desses erros?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

19. Você supervisiona o trabalho de outras pessoas?

- Sim
- Não

Em caso afirmativo, informe quantas pessoas e quais são seus cargos.

---

---

---

---

---

---

---

---

20. Quais são seus horários de trabalho?

---

---

---

**Muito obrigado.**

**ANEXO C****QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA SALARIAL**

Este questionário visa realizar pesquisa salarial para análise da remuneração adotada no mercado. O segmento em estudo se refere às empresas de refeições coletivas. Os dados e informações disponibilizados aqui são de sigilo absoluto. Além disso, os resultados da pesquisa serão divulgados às empresas participantes, sendo garantido a entrega de relatório final. Desde já, agradecemos a atenção prestada e solicitamos atenção e cuidado para o preenchimento do instrumento de pesquisa.

1) Porte de acordo com o faturamento:

- |            |           |
|------------|-----------|
| a) Micro   | c) Média  |
| b) Pequena | d) Grande |

2) Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

3) Sua empresa possui um plano de Cargos e Salários estruturado?

- |        |        |
|--------|--------|
| a) Sim | b) Não |
|--------|--------|

4) Possui alguma política de Remuneração Variável?

- |        |        |
|--------|--------|
| a) Sim | b) Não |
|--------|--------|

Observações (De que tipo? Como é feita? Quais os beneficiados?)

---

---

---

---

---

5) Favor preencher os referentes aos cargos de sua empresa.

<b>Cargo</b>	<b>Menor Salário / Qtd Pessoas</b>	<b>Maior Salário / Qtd pessoas</b>	<b>Jornada de Trabalho</b>
Gerente de Produção			
Supervisor de Produção			
Supervisor Externo			
Supervisor de Qualidade			
Gerente Adm. Financeiro			
Supervisor Adm. Fin.			
Supervisor de RH			
Gerente Comercial e Marketing			
Supervisor Comercial			
Supervisor de Logística			
Coordenador Nutricional			
Nutricionista			
Analista de RH			
Assistente de RH			
Supervisor de Vendas			
Vendedor			
Comprador			
Analista Adm Fin			
Coordenador Restaurante			
Cozinheiro			
Auxiliar de Cozinha			
Atendente			
Técnico de Nutrição			
Auxiliar de Serviços Gerais			
Conferente			
Auxiliar de Supervisão			
Auxiliar de Almoxarifado			
Aux. Adm. Financeiro			
Assistente de Marketing			
Motorista			

6) Esta seção visa identificar o cargo para posterior preenchimento, conforme pesquisa salarial;

<b>Cargo:</b> Gerente de Produção
<b>Descrição Sumária:</b> Supervisionar e gerenciar os programas e sistemas de produção, verificando se estão dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela organização.

<b>Cargo:</b> Supervisor de Produção
<b>Descrição Sumária:</b> Supervisionar, coordenar e controlar todos os processos relacionados à produção das refeições. Substituir o Gerente de Produção na sua ausência.

<b>Cargo:</b> Supervisor Externo
<b>Descrição Sumária:</b> Supervisionar e coordenar os trabalhos das unidades externas, desenvolvendo projetos de melhorias e acompanhando as pesquisas e resultados, visando um bom relacionamento e satisfação dos clientes;

<b>Cargo:</b> Supervisor de Qualidade
<b>Descrição Sumária:</b> Implantar e supervisionar os programas e sistemas de procedimentos relacionados com a qualidade, visando identificar não-conformidades e orientar os usuários quanto ao correto entendimento e aplicação das normas e procedimentos.

<b>Cargo:</b> Gerente Administrativo Financeiro
<b>Descrição Sumária:</b> Planejar, organizar e supervisionar as atividades administrativas e financeiras da empresa visando assegurar que todas as tarefas sejam executadas dentro das normas e políticas estabelecidas pela organização.

<b>Cargo:</b> Supervisor Administrativo Financeiro
<b>Descrição Sumária:</b> Supervisionar o setor administrativo financeiro e o setor de compras. Dar suporte ao Gerente Administrativo Financeiro, auxiliando no desenvolvimento de relatórios gerenciais para a tomada de decisão.

<b>Cargo:</b> Supervisor de Recursos Humanos
<b>Descrição Sumária:</b> Planejar e coordenar as atividades da área de recursos humanos, visando criar as condições para que a empresa possa recrutar, desenvolver, treinar e motivar os recursos

humanos necessários ao seu desenvolvimento e crescimento. Assessora a diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atua em eventos corporativos e da comunidade, representando a entidade.

**Cargo:**

Gerente Comercial e Marketing

**Descrição Sumária:**

Dirigir a Área Comercial (Marketing e Vendas), coordenar, desenvolver e assegurar a execução do Planejamento Estratégico da empresa.

**Cargo:**

Supervisor Comercial

**Descrição Sumária:**

Coordenar e planejar as atividades comerciais, estreitando o relacionamento com os clientes, divulgando a marca, os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

**Cargo:**

Supervisor de Logística

**Descrição Sumária:**

Coordenar, supervisionar, planejar, dirigir e controlar as atividades de área de Logística, envolvendo compra, armazenamento e transporte.

Desenvolver compras, através do acompanhamento e evolução do mercado de insumos vitais à empresa, pesquisando fontes alternativas de materiais e/ou insumos, objetivando a qualidade e o custo dos produtos.

**Cargo:**

Coordenador Nutricional

**Descrição Sumária:**

Auxiliar no planejamento, organização e controle nas unidades alimentares da empresa.

Supervisionar as unidades externas, atuando no atendimento aos clientes e desenvolvendo projetos de melhorias.

**Cargo:**

Nutricionista

**Descrição Sumária:**

Atuar no controle de qualidade dos alimentos, visando o aprimoramento do Manual de Boas Práticas de Fabricação e dos procedimentos operacionais padronizados nas unidades de produção. Planejamento do cardápio, efetuando o controle higiênico sanitário.

**Cargo:**

Analista de Recursos Humanos

**Descrição Sumária:**

Manter em ordem a documentação dos colaboradores, seus respectivos pagamentos e encargos. Atualizar as informações sobre as leis e afins. Acompanhar e dar suporte aos projetos de Recursos Humanos.

<b>Cargo:</b> Assistente de Recursos Humanos
<b>Descrição Sumária:</b> Dar suporte ao setor de Recursos Humanos, promovendo ações de treinamento, desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção.
<b>Cargo:</b> Supervisor de Vendas
<b>Descrição Sumária:</b> Apoiar na negociação e no fechamento de contratos de fornecimento de serviços e refeições com futuros clientes, bem como interagindo e mantendo o grau de satisfação dos clientes atuais.
<b>Cargo:</b> Vendedor
<b>Descrição Sumária:</b> Planejar as vendas e desenvolver parcerias com os clientes, de modo a garantir a expansão da empresa e a consolidação da marca. Ofertar produtos e serviços de qualidade com preços justos, objetivando superar a expectativa dos clientes.
<b>Cargo:</b> Comprador / Analista de Suprimentos
<b>Descrição Sumária:</b> Receber requisições de compras, executar o processo de cotação e concretizar a compra de matérias primas, produtos e equipamentos. Responsabilizar-se por gerenciar a unidade de estoque.
<b>Cargo:</b> Analista Administrativo Financeiro
<b>Descrição Sumária:</b> Planejar, organizar e controlar o setor administrativo, no que se refere a materiais, patrimônio, financeiro. Promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional.
<b>Cargo:</b> Coordenador de Restaurante
<b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se por gerenciar a unidade, supervisionando a equipe de trabalho, acompanhando o desempenho, na observância dos custos e receitas, garantindo a qualidade das refeições e dos serviços oferecidos.
<b>Cargo:</b> Cozinheiro
<b>Descrição Sumária:</b> Organizar e supervisionar os serviços de cozinha, atuando no planejamento dos cardápios, o pré-preparo, o preparo e a finalização dos alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos.

<b>Cargo:</b> Auxiliar de Cozinha
<b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se pelo pré-preparo dos alimentos, pesagem, organização e distribuição das refeições, higienização da produção.
<b>Cargo:</b> <i>Agente de atendimento ou atendente de refeitório</i>
<b>Descrição Sumária:</b> Atender e servir ao cliente, atuando no recebimento, no preparo dos alimentos, na limpeza e higiene do local de trabalho.
<b>Cargo:</b> Técnico de Nutrição
<b>Descrição Sumária:</b> Auxiliar o nutricionista no controle de qualidade dos alimentos e refeições produzidas. Supervisionar os manipuladores de alimentos, de acordo com os procedimentos exigidos pela Anvisa.
<b>Cargo:</b> <i>Auxiliar de Serviços Gerais</i>
<b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se por manter a limpeza e organização nas instalações da empresa.
<b>Cargo:</b> Conferente
<b>Descrição Sumária:</b> Iniciar a distribuição da matéria-prima na produção e efetuar a conferência das caixas isotérmicas (hot box), empregando-as nas devidas rotas.
<b>Cargo:</b> Auxiliar de Supervisão
<b>Descrição Sumária:</b> Supervisionar e/ou acompanhar a execução das atividades nas unidades externas, dentro dos padrões estabelecidos pela organização.
<b>Cargo:</b> Auxiliar de Almoxarifado
<b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se por conferir e organizar a entrada e saída de mercadorias na empresa.
<b>Cargo:</b> Auxiliar Administrativo Financeiro
<b>Descrição Sumária:</b> Responsabilizar-se por dar apoio ao setor financeiro-administrativo, executando rotinas de faturamento, organização de documentações e lançamentos contábeis via sistema informatizado.

**Cargo:**

Assistente de Marketing

**Descrição Sumária:**

Executar e organizar a rotina administrativa da área Comercial e Marketing.

**Cargo:**

Motorista

**Descrição Sumária:**

Dirigir e manobrar veículos. Transportar cargas e pessoas aos devidos pontos de entrega.