

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Janice Jaqueline Bohnen

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS NA EMPRESA IMOBELL
ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS LTDA**

Santa Cruz do Sul

2016

Janice Jaqueline Bohnen

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS NA EMPRESA IMOBELL
ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS LTDA**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ms. Letícia S. Arend

Santa Cruz do Sul
2016

Este trabalho é dedicado aos meus mestres, meu pai Hildor Bohnen e minha mãe Siria Teresinha Bohnen, aos meus irmãos Andre Bohnen, Rosana Inês Ramm, Margarete Teresinha Bohnen Kretzmann e Luciane Beatriz Bohnen e ao meu namorado Anderson Juarez da Silva, pelo amor, compreensão, apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar meus agradecimentos são dirigidos a Deus, pela vida e por colocar pessoas magníficas em minha caminhada, que sem sombra de dúvida, foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço especialmente aos meus pais e aos meus irmãos pelo amor, carinho e compreensão que sempre me ofereceram, além do apoio e incentivo que em muitas vezes foi tão crucial para que esta jornada se completasse. Também agradeço a eles por terem construído e formado meu caráter através do exemplo que sempre foram em minha vida e dos ensinamentos que me repassaram, pois sem eles nada teria sentido.

Agradeço também ao meu namorado Anderson, pelo amor, carinho, compreensão, paciência e incentivo que sempre esteve disposto a me oferecer e colaborar com o que fosse necessário.

Obrigada à professora orientadora Leticia S. Arend, por sempre me transmitir confiança e me dar apoio, por todos os exemplos, diálogos, pelos ensinamentos que comigo foram compartilhados durante a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu empregador, Roque Dick, por me autorizar a realizar o trabalho na empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda., pelo apoio, compreensão, e pelo tempo que me foram concedidos. Deixo também meus agradecimentos aos meus colegas de trabalho, que souberam entender minhas necessidades, pela cooperação e ajuda que me ofereceram para construir esta análise.

Finalmente agradeço a todos os professores e colegas da universidade, pelo aprendizado, pela convivência e amizade que foram criadas. Deixo meu muito obrigada de maneira geral, a todos que contribuíram para que esta etapa fosse concretizada.

Empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.

(Nicolau Maquiavel)

RESUMO

Atualmente se manter competitivo em um mercado onde existem cada vez mais concorrentes e a crise política e econômica que vem arrasando ainda mais os negócios, torna-se um desafio constante para as organizações. Neste âmbito, para contribuir com a estabilidade das empresas, faz-se necessário uma estrutura bem alinhada internamente nas organizações, já que a produção e rentabilidade nos negócios dependem unicamente dos recursos internos, ou seja, dos colaboradores que produzem serviços e/ou produtos e lhe permitem atingir metas e resultados satisfatórios. Diante disso, o presente trabalho procurou atuar na área dos recursos humanos, descrevendo e analisando todos os cargos existentes na organização Imobell Administração de Imóveis Ltda. a fim de facilitar diversas rotinas administrativas, como seleção e recrutamento, realocação de colaboradores e/ou atividades, e até para contribuir na tomada de decisões. Para se atingir este objetivo, realizou-se uma pesquisa com os colaboradores da empresa, que somaram 40 entrevistas de perfil de cargo, onde foram realizadas perguntas diversas para conhecer o nome do cargo, o subordinado, as tarefas e a periodicidade destas tarefas, o conhecimento, a habilidade e atitudes consideradas importantes para o cargo em questão. Os dados que foram obtidos com todas as entrevistas mostraram que alguns cargos realizam atividades incoerentes com o cargo que ocupam, ou que o nome dos cargos não está adequado para as funções que são executadas. Também notou-se uma grande quantidade de cargos denominados auxiliares administrativos na organização, além de cargos que não foram atualizados com o passar do tempo, e atualmente não estão condizentes com os salários. Com esta pesquisa, concluiu-se que a organização precisa rever sua estrutura interna para conseguir manter a sua tradição no mercado, e conseguir ainda mais aumentar a sua produtividade interna para oferecer negócios ainda mais qualificados e satisfatórios.

Palavras-chave: Perfil de cargo. Análise e descrição de cargos. Estrutura organizacional. Imobell Administração de Imóveis Ltda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma por funções da empresa Imobel.....	16
Quadro 1 – Fases da análise de cargos segundo Chiavenato.....	36
Quadro 2 – Fases da análise de cargos segundo Pontes.....	37
Quadro 3 – Fases da análise e descrição de cargos segundo Gil.....	38
Quadro 4 – Resumo dos principais conceitos.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Auxiliar administrativo do setor de engenharia.....	46
Tabela 2 – Auxiliar de escritório do setor de engenharia.....	48
Tabela 3 – Desenhista/projetista do setor de engenharia.....	49
Tabela 4 – Auxiliar de informática do setor de CPD.....	51
Tabela 5 – Analista de informática do setor de CPD.....	53
Tabela 6 – Auxiliar administrativo do setor de marketing.....	55
Tabela 7 – Auxiliar administrativo do setor de vendas.....	57
Tabela 8 – Auxiliar de escritório do setor de vendas.....	59
Tabela 9 – Auxiliar administrativo do setor de vendas.....	60
Tabela 10 – Corretor de imóveis do setor de vendas.....	62
Tabela 11 – Auxiliar administrativo do setor de vendas.....	63
Tabela 12 – Gerente administrativo do setor de vendas.....	65
Tabela 13 – Cobrador do setor financeiro.....	67
Tabela 14 – Auxiliar administrativo do setor financeiro.....	68
Tabela 15 – Caixa do setor financeiro.....	70
Tabela 16 – Assistente administrativo do setor financeiro.....	72
Tabela 17 – Auxiliar administrativo do setor financeiro.....	74
Tabela 18 – Auxiliar administrativo do setor financeiro.....	76
Tabela 19 – Auxiliar administrativo do setor de locações.....	78
Tabela 20 – Auxiliar de manutenção predial do setor de vistorias.....	79
Tabela 21 – Auxiliar administrativo do setor de locações.....	80
Tabela 22 – Auxiliar administrativo do setor de locações.....	81
Tabela 23 – Auxiliar de escritório do setor de locações.....	83
Tabela 24 – Chefe administrativo do setor de locações e vistorias.....	85
Tabela 25 – Auxiliar administrativo do setor de condomínios.....	87
Tabela 26 – Auxiliar de escritório do setor de condomínios.....	89
Tabela 27 – Gerente administrativo do setor de condomínios.....	91
Tabela 28 – Auxiliar administrativo do setor de condomínios.....	93
Tabela 29 – Auxiliar de contabilidade do setor de contabilidade.....	95
Tabela 30 – Auxiliar administrativo do setor de contabilidade.....	97
Tabela 31 – Gerente de pessoal do setor de recursos humanos.....	99

Tabela 32 – Aprendiz – assistente administrativo do setor de condomínios.....	101
Tabela 33 – Aprendiz – assistente administrativo do setor de condomínios.....	102
Tabela 34 – Aprendiz – assistente administrativo do setor de vendas.....	103
Tabela 35 – Faxineira do setor de limpeza.....	104
Tabela 36 – Zelador do setor de zeladoria.....	105
Tabela 37 – Motorista do setor de serviços gerais.....	106
Tabela 38 – Serviços gerais do setor de serviços gerais.....	107
Tabela 39 – Pintor do setor de pintura.....	108
Tabela 40 – Servente do setor de serviços gerais.....	109

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS.....	13
2.1	Geral	13
2.2	Específicos	13
3	JUSTIFICATIVA.....	14
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA	15
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
5.1	Estrutura organizacional	17
5.1.1	Departamentalização funcional.....	18
5.1.2	Departamentalização geográfica	18
5.1.3	Departamentalização por processo	19
5.1.4	Departamentalização por produto	19
5.1.5	Departamentalização por cliente	19
5.1.6	Departamentalização pela amplitude de controle	20
5.2	Organograma.....	20
5.3	Recursos humanos	21
5.4	Descrição e análise de cargos	22
5.4.1	Cargo.....	23
5.4.2	Tarefa.....	23
5.4.3	Função.....	24
5.4.4	Descrição de cargos	24
5.4.5	Análise de cargos.....	25
5.4.6	Especificações de cargos.....	26
5.4.6.1	Área mental.....	27
5.4.6.2	Área de responsabilidades.....	27
5.4.6.3	Área física	28
5.4.6.4	Área de condições de trabalho	28
5.4.7	Analista de cargos.....	29
5.5	Métodos de descrição e análise de cargos.....	29
5.5.1	Método da observação local	29
5.5.1.1	Vantagens do método da observação local.....	30

5.5.1.2	Desvantagens do método da observação local.....	30
5.5.2	Método do questionário.....	31
5.5.2.1	Vantagens do método do questionário	32
5.5.2.2	Desvantagens do método do questionário	32
5.5.3	Método da entrevista.....	33
5.5.3.1	Vantagens do método da entrevista	33
5.5.3.2	Desvantagens do método da entrevista.....	34
5.5.4	Métodos combinados.....	35
5.6	Fases da análise de cargos	35
5.7	Objetivos da descrição e análise de cargos e sua utilidade	38
5.8	Resumo dos principais conceitos	40
6	METODOLOGIA	42
6.1	Classificação da pesquisa.....	43
6.2	Procedimentos de coleta de dados	43
6.2.1	População da pesquisa.....	43
6.2.2	Amostra.....	43
6.2.3	Instrumento de coleta de dados.....	43
6.2.4	Levantamento dos dados	44
6.2.5	Processamento dos dados.....	44
7	DESCRIÇÃO, ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES	45
8	CONCLUSÃO	110
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE A – Questionário	114
	ANEXO A – Ilustração	115
	ANEXO B – Ilustração	116

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão sofrendo para se manter no mercado diante de tantas dificuldades que estão sendo impostas, como a crise financeira e política que está se instalando no Brasil, as competições acirradas entre organizações do mesmo ramo, entre tantas outras. Neste âmbito podemos citar a área de recursos humanos, como um requisito essencial dentro das organizações, para estas se manterem e produzirem os melhores resultados possíveis, pois uma empresa é composta por pessoas e depende unicamente de seu desempenho.

Sabe-se que as organizações buscam sempre os maiores lucros possíveis, mas, muitas vezes, não se percebe como este objetivo é alcançado. Por isso, salienta-se que a organização é composta de capital humano, e este deve ser bem selecionado, treinado e qualificado, o que compete aos recursos humanos e ressalta ainda mais a sua importância. Por isso é desenvolvido neste Trabalho de Curso III, uma descrição e análise de cargos na empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda., a fim de contribuir para que a empresa consiga gerenciar e compreender melhor seus funcionários para que estes possam colaborar para atingir resultados ainda mais satisfatórios e manter sua boa posição no mercado.

Na visão de Chiavenato (2004), as descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto que as especificações farão a descrição dos requisitos necessários aos ocupantes. Por isso é de suma importância que a organização tenha conhecimento dos seus cargos e tenha os mesmos descritos de forma clara e coesa, que permitam sua análise para auxiliar e facilitar diversas rotinas administrativas.

De acordo com Sobral e Peci (2008), as pessoas são um elemento essencial à existência das empresas, são consideradas sua principal vantagem competitiva. Assim, se nota que existe uma necessidade de trabalhar com as pessoas certas, com as capacidades necessárias em cada cargo que compõem uma organização, pois uma desestruturação não leva a bons resultados e ainda transparece o despreparo e desorganização das empresas, ocasionando, conseqüentemente, a insatisfação dos clientes. Por isso a grande importância da empresa estar bem preparada internamente, para não gerar dúvidas entre empregado e empregador e cada colaborador estar no cargo adequado, para conseguir transmitir confiança e conquistar o cliente final.

A estrutura do Trabalho de Curso III está disposta na seguinte ordem: introdução, que irá introduzir o tema; objetivos, onde serão citadas as soluções do problema de pesquisa; justificativa, onde será abordada a importância do tema selecionado; contextualização da empresa, onde será feita a apresentação da organização; referencial teórico, onde serão abordados assuntos referentes aos objetivos estabelecidos; metodologia, onde se usará um método para conhecer a realidade específica; Descrição, análise dos resultados e sugestões, onde serão apresentadas todas as entrevistas realizadas, com seus devidos comentários e sugestões; e considerações finais, onde será feito um desfecho do trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Realizar a descrição e análise de todos os cargos da organização.

2.2 Específicos

- Apresentar a estrutura organizacional da empresa;
- Verificar e definir os elementos que compõem cada cargo, atribuindo-lhes as suas devidas tarefas e requisitos;
- Apresentar para a organização os modelos de descrição e análise de cargos como sugestão para ser implantada.

3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se torna muito importante por proporcionar ao acadêmico um momento que este poderá manifestar seus conhecimentos e se aprofundar no tema escolhido através do referencial teórico, podendo compará-lo com a realidade que a empresa escolhida vivencia atualmente. Nota-se neste mercado, que cada vez mais as organizações necessitam de uma boa estrutura e objetivos bem traçados para atingirem os resultados almejados, e por isso se torna importante esta comparação de histórico com a vivência real, para que se possa dar sugestões de melhorias, a fim de contribuir para o sucesso da empresa.

A organização Imobell Administração de Imóveis Ltda., foi escolhida por ser uma empresa que está se destacando no mercado imobiliário, mesmo neste ambiente instável e bastante competitivo. E por isso, se vê a necessidade da análise e descrição de cargos, para que este contribua para que a organização consiga se destacar ainda mais, tendo como alicerce, uma estrutura adequada e bastante clara e coesa para ambas as partes, tanto empregado quanto empregador.

Para tal, a justificativa gerencial para o desenvolvimento do Trabalho de Curso III, se dá em virtude da análise da estrutura organizacional, para que se possa conhecer a empresa e se definir todos os cargos e atribuí-los seus devidos requisitos e tarefas, a fim de facilitar processos da área de recursos humanos, como, por exemplo, o recrutamento e seleção, e/ou se houver a necessidade de realocação de colaboradores, entre outros. Esta conjuntura visa facilitar os processos na empresa a fim de contribuir também para a tomada de decisões, além de aproveitar da melhor maneira possível seu capital humano.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda., conforme ANEXO A, localiza-se em Santa Cruz do Sul, na Rua Sete de Setembro, 80, centro, no segundo andar do Max Shopping Center. Iniciou suas atividades em 01 de abril de 1972, e mais tarde foi criado o Grupo Empresarial Imobell, formado pela Imobell Administração de Imóveis Ltda. e pela R. V. Dick S.A. Empreendimentos Imobiliários e a Empresa Imigrante Empreendimentos Ltda. A Imobell mantém-se então, há 44 anos no mercado imobiliário, tendo como proprietário o senhor Roque Dick.

A Imobel conta atualmente com mais de 24.000 clientes em seu cadastro. Entre as suas atividades pode-se destacar a administração de imóveis, com mais de 2.000 imóveis alugados sob sua administração, a administração de condomínios onde são administrados mais 150 prédios residenciais e comerciais e a corretagem de imóveis próprios e de terceiros. Ao todo são comercializados mais de 18.000 imóveis.

A empresa conta com 71 funcionários distribuídos entre os setores de vendas, setor de recepção, setor financeiro, setor de aluguel, setor de vistoria, setor da administração de condomínios, setor dos recursos humanos, setor do marketing, setor do TI, setor da contabilidade e setor de prestação de serviços auxiliares aos prédios.

A organização tem como missão intermediar negócios, compra e venda de imóveis e administração de condomínios através de uma política onde as três partes - clientes, funcionários e empresa – visam obter ganhos de rentabilidade e satisfação.

A visão é oferecer segurança para proprietários e inquilinos no que tange ao aluguel de imóveis e a compradores e vendedores no que se refere à compra e venda, através de pessoas capacitadas a intermediar negócios, visando o lucro nos investimentos, qualidade de vida e satisfação em morar bem.

A empresa tem como política trabalhar dentro de preceitos éticos, buscando alcançar vantagens lícitas para clientes e funcionários, além do lucro.

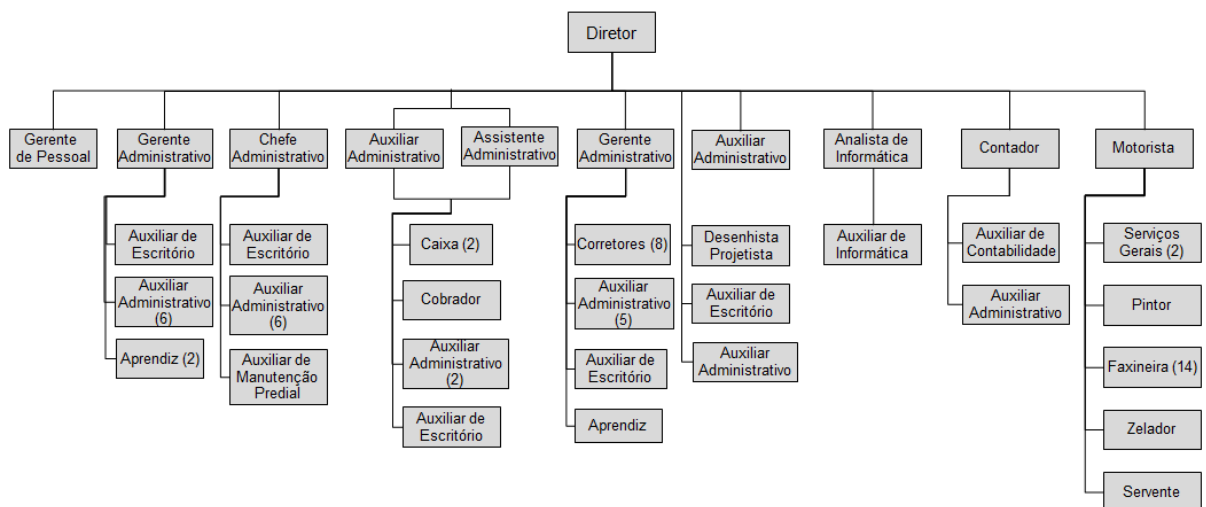
Os objetivos são a intermediação de negócios na área de aluguel, compra e venda de imóveis e a administração de condomínios.

A Imobel tem um contato estreito e direto com seus clientes, através do SACI – Serviço de Atendimento ao Cliente Imobel. No SACI, o cliente pode enviar

sugestões, opiniões, reclamações e elogios, auxiliando a empresa a manter a excelência nos serviços prestados e a qualidade do atendimento. O e-mail do SACI é: saci@imobel.com.br.

Atualmente a empresa conta com 71 funcionários distribuídos de acordo o com apresentado na Figura 1.

Figura 1- Organograma por funções da empresa Imobel



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Estrutura organizacional

De acordo com Marras (2011), chama-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que integram o desenho orgânico da organização. A estrutura organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2011), todas as empresas são reconhecidas por uma estrutura que representa a medida exata daquilo que a direção da organização busca como caminho para atingir seus objetivos, e a maneira como dá valor e distribui os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial.

Na visão de Carreira (2009), a organização é constituída por pessoas que são investidas em cargos, agrupadas e reagrupadas por meio de critérios de departamentalização e de relação de hierarquia, que pode ser demonstrado graficamente como organização formal. A estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de maneira a representar aqueles que possuem autoridades diferentes através do organograma.

Segundo a Academia Pearson (2011), a estrutura organizacional deve condizer com os objetivos da empresa, proporcionando a vantagem da criação e eliminação de departamentos, a partir da análise da mesma. Assim, a estrutura organizacional permite identificar a necessidade de criação de departamentos que deem conta e supram algumas necessidades não atendidas.

A estrutura organizacional, de acordo com Oliveira (2011, p. 65), pode propiciar alguns aspectos como:

identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos; organização das funções e responsabilidades, bem como dos níveis de autoridade; informações, recursos e *feedback* aos executivos e funcionários; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e condições motivadoras para a realização das tarefas estabelecidas.

Estrutura da organização está diretamente relacionada com a sua estratégia. A tendência atualizada das empresas ainda é manter as estruturas tradicionais ou departamentalizadas. Esse modelo pode ser desenhado, entre outros, pelos

seguintes critérios: funcional, geográfico, por processo, por produto, por cliente, e ainda pela amplitude de controle (MARRAS, 2011).

5.1.1 Departamentalização funcional

Segundo Griffin (2007), a departamentalização funcional junta tarefas que incluem atividades iguais ou similares. Já na visão de Carreira (2009), a departamentalização por atividade ou por função, é a reunião dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos pelo fator de conhecimento da atividade a ser exercida pelo órgão.

De acordo com Marras (2011), a departamentalização funcional leva em consideração a especialização técnica dos ocupantes dos cargos e seus conhecimentos: departamento financeiro, departamento de vendas, departamento de contabilidade, etc.

A departamentalização por funções é bastante conhecida e praticada, pois esta agrupa os colaboradores de acordo com as funções que desempenham. O setor de marketing, por exemplo, concentra todos os empregados que possuem atividades voltadas à publicidade (ACADEMIA PEARSON, 2011).

5.1.2 Departamentalização geográfica

De acordo com Oliveira (2011), a departamentalização geográfica em organizações territorialmente espalhadas, baseia-se na ideia de que todas as atividades que se realizam em determinada região devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um executivo.

Esta, segundo Marras (2011), leva em conta onde se localiza a empresa, fábrica ou filial como critério de divisão interna. A vantagem principal deste modelo é o fato desta centralizar todas as operações em uma mesma equipe de trabalho.

Segundo Koontz, Weihrich e Cannice (2009), a departamentalização em função do território é presente em organizações que operam em áreas geográficas amplas. Neste caso, é importante que as atividades em uma área sejam agrupadas e atribuídas a um gerente.

5.1.3 Departamentalização por processo

Já a departamentalização por processo, divide a estrutura em subsistemas que significam diferentes passos ou fases de um todo. Como exemplo, pode-se citar o departamento industrial, que reúne subdivisões como usinagem leve, usinagem pesada, montagem, entre outros (MARRAS, 2011).

Segundo Academia Pearson (2011), na departamentalização por processos o trabalho vai de uma unidade empresarial para outra, seguindo o fluxo lógico da produção. Este modelo, por sua vez, é comum no setor industrial, em que o objeto em produção segue o percurso da linha de montagem.

Ainda segundo o mesmo autor (2011), a grande vantagem é que todas as etapas ficam compreendidas em um departamento, o que torna mais eficazes a coordenação e a avaliação das atividades que o integram.

5.1.4 Departamentalização por produto

A departamentalização por produto, na visão de Marras (2011), têm como critério a subdivisão por produto ou serviço fabricado ou oferecido. As partes que formam o todo são constituídas por equipes especializadas e que podem responsabilizar por todo o fluxo do processo de fabricação e até pelos resultados finais, incluindo a venda.

Segundo Griffin (2007), este tipo de departamentalização refere-se ao agrupamento e organização de atividades em torno de produtos ou grupos de produtos.

Na visão de Carreira (2009), nesta departamentalização o administrador reúne os recursos pelo critério de produtos produzidos ou serviços prestados. Em empresas grandes, este método é muito utilizado em função de altos investimentos em mão de obra especializada, máquinas e equipamentos, e ferramentas.

5.1.5 Departamentalização por cliente

Neste tipo de departamentalização, segundo Marras (2011, p. 37),

a organização da estrutura leva em conta as especificidades dos clientes, agrupando-os em equipes de dedicação exclusiva. Exemplo: departamento de vendas subdividido em vendas a varejo e vendas ao atacado (diferentes tipos de clientes); ou vendas ao público, vendas por correspondência, vendas pela Internet etc.

Segundo Carreira (2009), a departamentalização por clientes agrupa seus recursos por tipo de clientes. É bastante utilizada em escolas, em sua estrutura organizacional, por possuir categorias como o ensino fundamental, o ensino médio, graduação e pós-graduação.

Já de acordo com Griffin (2007), a empresa estrutura suas atividades para atender a clientes específicos ou grupos de clientes, além de interagir com os mesmos. Um exemplo são as atividades bancárias, pois lá diversos clientes o frequentam, como empresários, corporações, consumidores, entre outros.

5.1.6 Departamentalização pela amplitude de controle

Nesta departamentalização é levado em consideração o tamanho da equipe que está a cargo de um gerente. Este tipo de decisão é tomado quando se tem um grande número de colaboradores numa mesma seção, dificultando o seu gerenciamento (MARRAS, 2011).

Segundo a Academia Pearson (2011), esta departamentalização tem por base um critério numérico. A ideia primordial é eleger um responsável por um número determinado de colaboradores. Esta, por sua vez, é mais eficiente se as atividades dos colaboradores forem repetitivas e parecidas.

5.2 Organograma

De acordo com Araújo e Garcia (2014), o organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da empresa. Este tem como objetivos buscar a divisão do trabalho, fracionando-a, o estabelecimento da relação superior-subordinado, busca o detalhamento do tipo de trabalho, os cargos existentes, os nomes dos titulares, a quantidade de pessoas por unidade, a relação funcional e a hierárquica, permitindo assim, a realização da análise organizacional.

Segundo Oliveira (2011), o organograma é um modelo de apresentação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.

Organograma, na visão de Carreira (2009, p. 271-272), é:

um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar de forma geográfica a estrutura organizacional de uma empresa. Ele permite a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz, demonstrando os vários conceitos aplicados no desenho, como o nivelamento da estrutura, a amplitude de autoridade, a unicidade de comando, os limites da amplitude de comando, o papel e a importância de cada órgão [...]. O organograma é composto por órgãos e estes são preenchidos por pessoas que possuem perfil profissional e psicológico adequados aos papéis que irão representar.

O organograma, na visão da Academia Pearson (2011), é um recurso gráfico que sintetiza os níveis de hierarquia da empresa. Ou seja, o organograma é uma foto da hierarquia da organização, capaz de facilitar a visualização das relações de autoridade e subordinação.

5.3 Recursos humanos

De acordo com Sobral e Peci (2008), os recursos humanos de uma organização somam-se a um conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada pessoa possui. A qualidade deste departamento determinará, em grande parte, o sucesso ou o insucesso da organização. A administração de recursos humanos (ARH) refere-se à concepção e à aplicação de sistemas formais para garantir o uso eficaz e adequado do talento humano para alcançar os objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é formada pelas organizações e pelas pessoas. As empresas são constituídas de indivíduos e dependem integralmente delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para estas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais.

As pessoas são o maior ativo das organizações, e estas que fazem uma empresa ser diferente (LACOMBE; HEILBORN, 2005). Segundo Beltrão (1984), citado por Lacombe e Heilborn (2005), uma empresa é uma entidade do meio social que é formada por pessoas e que depende muito mais do desempenho destas do que da excelência de seus manuais ou de suas estruturas.

Administradores e executivos demonstram a importância dos recursos humanos referenciando que o capital humano é o maior patrimônio que as

organizações podem ter. A ARH é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Diversas pesquisas têm demonstrado que os recursos humanos das empresas, são uma das principais fontes de vantagens competitivas (SOBRAL; PECI, 2008).

Já Griffin (2007), traz que os recursos humanos de uma organização são um elemento essencial para sua eficiência. Em muitas empresas, os recursos humanos (ou “pessoal”, como também são chamados), muitas vezes, eram deixados em segundo plano, mas a sua importância cresceu significativamente nos últimos tempos. Essa nova ênfase se deve ao aumento da complexidade das questões jurídicas, ao reconhecimento que os recursos humanos são um meio bastante importante para aumentar a produtividade e a constatação de que sua má gestão repercute em altos custos.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2007), o reconhecimento da importância estratégica da gestão de recursos humanos (GRH) até criou uma nova terminologia para o compromisso das empresas com as pessoas. A expressão capital humano significa o investimento para atrair, preservar e motivar uma força de trabalho eficiente. Então, assim como a expressão “capital financeiro” é um indicador dos recursos financeiros, a expressão “capital humano” é um sinal do valor que as pessoas compõem.

Na visão de Koontz, Weihrich e Cannice (2009), os gerentes costumam dizer que as pessoas são seu ativo mais importante e fundamental. Porém, os “ativos humanos”, raramente aparecem no demonstrativo financeiro, como uma categoria separada, embora haja grandes desembolsos na busca de talentos, na seleção e capacitação. Porém, vale ressaltar a importância do reconhecimento da integração de pessoal, função dos gerentes, que pode determinar o sucesso ou insucesso de uma empresa.

5.4 Descrição e análise de cargos

De acordo com Chiavenato (2004), a divisão do trabalho e a consequente especialização funcional, as necessidades básicas de recursos humanos para a empresa, tanto em quantidade e qualidade, são estabelecidas através de um esquema de descrições e especificações de cargos. As descrições de cargos

relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto que as especificações farão a descrição dos requisitos necessários aos ocupantes.

Na análise de cargos, onde são especificados os requisitos dos cargos, nem sempre é encontrada a descrição. Elas vão estar reunidas, de acordo com a visão de querer algo completo ou não, passando assim dados, informações para os recursos humanos de forma eficiente (GIL, 1994).

5.4.1 Cargo

Segundo Chiavenato (2010), o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e que figura uma posição dentro do organograma da organização, demonstrando o seu nível hierárquico, a subordinação e o departamento a qual pertence. Um cargo constitui um conjunto de deveres e responsabilidades que o diferenciam dos demais cargos.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2005), cargo é um conjunto de funções da mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum. Nas organizações existem mais funções do que cargos, assim como existem menos funções do que colaboradores. Assim, um cargo engloba diversas funções.

Na visão de Marras (2011), o cargo é composto por um conjunto de funções similares, ou muitas vezes, um grupo de funções idênticas, na maioria das tarefas que o compõem.

Cargo, para Oliveira (2007, p. 4), é “ocupação oficial do empregado”.

5.4.2 Tarefa

De acordo com Oliveira (2007), a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Já Pontes (2011) diz que tarefa é a atividade executada por uma pessoa na empresa como, por exemplo, atendimento telefônico ao cliente, arquivamento de documentos.

Segundo Chiavenato (2010), o significado de tarefa se referencia ao conhecimento do impacto que o cargo provoca em outros indivíduos ou na atividade organizacional. Quando o cargo é mais importante, o ocupante pode diferenciar o

que é prioridade, o que é essencial, dentre as coisas que faz, para atingir os objetivos da empresa.

5.4.3 Função

Na visão de Lacombe e Heilborn (2005), a função é uma posição definida na estrutura organizacional, onde existe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade.

Segundo Marras (2011), a função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que precisam os serviços de um trabalhador.

De acordo com Oliveira (2007), função é uma atribuição específica, que inclui deveres e responsabilidades decorrentes das atividades de uma pessoa.

Função é o agregado de tarefas atribuídas a cada pessoa na empresa, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing (PONTES, 2011).

5.4.4 Descrição de cargos

Na visão de Lacombe e Heilborn (2005), ao se descrever um cargo, deve-se observar que esta descrição é genérica e deve abranger as diversas funções que o compõem. Descrevem-se as atividades que os ocupantes de cada respectivo cargo desempenham e, em alguns casos, também se inclui sua periodicidade.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2005), nesta descrição também são abordados os requisitos básicos para ocupar cada cargo como, por exemplo, formação profissional, o tempo de experiência para exercer o cargo, além das características pessoais.

De acordo com Oliveira (2007), a descrição de cargos é um processo onde através da observação e do estudo, se consegue determinar os elementos que compõem um cargo e o diferencia dos demais cargos dentro da empresa. Nesta descrição se consegue eleger as principais responsabilidades e as tarefas a serem realizadas.

Snell e Bohlander (2011) reforçam que a descrição de cargos é a declaração de tarefas, deveres e responsabilidades que competem a um cargo. Além disso,

salientam a importância deste método, pois este também contribui para gerentes e supervisores para selecionar novos funcionários ou orientar os atuais.

Segundo Marras (2011, p. 83),

além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc.

Ainda sobre a descrição de cargos, Chiavenato (2004) traz que este é um processo onde são detalhadas as atribuições ou tarefas de um cargo (o que ele faz), a regularidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). Esta descrição nada mais é do que fazer um levantamento por escrito dos aspectos principais do cargo e dos deveres e responsabilidades dos envolvidos.

5.4.5 Análise de cargos

De acordo com Sobral e Peci (2008), a análise do cargo ajuda as empresas a recrutar as pessoas certas. Isto pode ser realizado através de entrevistas individuais ou em grupo com os colaboradores; entrevistas com supervisores; observação direta do trabalhador; registros diários do desempenho dos colaboradores; filmagens dos mesmos no local de trabalho, entre outros.

Segundo Marras (2011), existem quatro campos a serem analisados para determinar as exigências de cada cargo, os requisitos mentais, os requisitos físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho. Esta análise é realizada na maior parte das vezes por um analista, que deve tentar levantar o maior número de informações possíveis sobre o cargo através dos colaboradores e depois analisá-las, observando sempre o que o ocupante faz, como e porque o faz.

Na visão de Snell e Bohlander (2011), a análise de cargos é um processo onde se obtém as informações sobre os cargos dentro de uma organização, determinando deveres, tarefas ou atividades. A partir destas informações se consegue fazer um relatório que serve de apoio à organização, para facilitar o trabalho dos recursos humanos como, por exemplo, em processos de treinamento ou no desenvolvimento

de critérios para a avaliação de desempenho. Mas o objetivo central desta análise é aperfeiçoar o desempenho da organização e sua produtividade.

Já segundo Griffin (2007), a análise de cargos compreende uma análise sistemática de todos os cargos de uma organização e é composta de duas partes. Enquanto que a descrição lista os deveres, as condições de trabalho e as ferramentas, os materiais e os equipamentos usados pela pessoa que exerce o cargo, a especificação do cargo lista as habilidades, a capacitação e outras credenciais impostas ao trabalhador que ocupa o cargo. As informações provenientes desta análise são utilizadas em diversas atividades de RH, como na avaliação de desempenho, por exemplo.

Após a descrição de cargos, segue a análise, que significa identificar o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), e assim analisá-lo em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe ao ocupante (CHIAVENATO, 2004).

5.4.6 Especificações de cargos

Segundo Pontes (2011), a especificação de cargos é dividida em quatro grandes áreas: mental, responsabilidades, física e condições de trabalho. Cada qual ainda possui subdivisões em fatores, ou seja, em requisitos e qualificações.

De acordo com Chiavenato (2004), a análise de cargos se foca em quatro áreas de requisitos, que podem quase sempre serem aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo: requisitos mentais; requisitos físicos; responsabilidades envolvidas; e condições de trabalho. Cada um destes requisitos ainda é dividido em fatores de especificação, que servem como pontos de referência para conseguir analisar uma grande quantidade de cargos de forma objetiva. Esta especificação nada mais é do que a percepção da empresa a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, em termos de educação, experiência, entre outros.

Na visão de Araújo e Garcia (2014), a etapa de especificação de cargos é caracterizada pelo relato dos requisitos, responsabilidades e esforços necessários ao ocupante do cargo. Fala-se das quatro grandes áreas: mental, responsabilidades, física e condições de trabalho.

5.4.6.1 Área mental

Nesta, são consideradas as exigências que a pessoa que ocupará o cargo, deve ter para desempenhar adequadamente as atividades que competem ao mesmo. Entre os requisitos mentais, estão os seguintes fatores de especificações: instrução essencial; experiência anterior essencial; adaptabilidade ao cargo; iniciativa necessária; e aptidões necessárias (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Araújo e Garcia (2014), a área mental diz respeito aos conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que as atividades que competem ao cargo possam ser realizadas adequadamente. São exemplos os conhecimentos adquiridos, a experiência vivenciada, a iniciativa e a capacidade de realizar atividades mais complexas.

De acordo com Pontes (2011, p. 43), 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.

5.4.6.2 Área de responsabilidades

Na visão de Araújo e Garcia (2014), esta área são as exigências impostas ao indivíduo em determinado cargo para minimizar ou extinguir danos que podem atingir a empresa, em termos de estrutura, pessoas, produtos, entre outros. São requisitos as responsabilidades por supervisão, por dados confidenciais e por equipamentos ou produtos. A área de responsabilidades irá exigir do ocupante do cargo, muita competência e detalhamento, em processos como o de recrutamento e seleção.

Segundo Chiavenato (2004), nesta são consideradas as responsabilidades do cargo, além de seu desempenho e atribuições, com relação à supervisão direta ou indireta dos subordinados, em questão aos materiais, equipamentos, dinheiro, patrimônio, entre outros. Portanto, este tem responsabilidade por: supervisão de pessoal; material, ferramental ou equipamento; dinheiro, títulos ou documentos; contatos internos ou externos; e informações confidenciais.

De acordo com Pontes (2011), esta área irá determinar as exigências que são colocadas à pessoa que ocupa o cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da organização. Requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.

5.4.6.3 Área física

Os requisitos físicos consideram a quantidade e continuidade de energia e de esforços físico e mental necessários e a fadiga provocada. Entre os requisitos estão: esforço físico necessário; concentração visual; destreza ou habilidade; e compleição física exigida (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Pontes (2011), esta área determina os desgastes físicos impostos à pessoa que ocupa o cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, entre outros.

Na visão de Araújo e Garcia (2014), estes também remetem a área como identificadora de esforços necessários ao indivíduo que ocupar o cargo em decorrência de tensões e posições assumidas. A concentração mental e visual, habilidades e destreza são alguns dos requisitos indispensáveis.

5.4.6.4 Área de condições de trabalho

A área de condições de trabalho, segundo Araújo e Garcia (2014, p. 67),

determina o ambiente onde serão desenvolvidas as atividades e os riscos a que está ou estará submetida a pessoa ocupante de determinada posição. Assim, os requisitos mais comuns são o ambiente de trabalho e os riscos inerentes.

Segundo Pontes (2011), esta área é responsável por determinar o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido a pessoa que ocupa o cargo. Os requisitos mais encontrados são o ambiente de trabalho e riscos.

De acordo com Chiavenato (2004), neste são consideradas as condições do ambiente e arredores onde o trabalho ocorre, tornando-o desagradável, adverso a riscos, exigindo do indivíduo um severo ajustamento, com o objetivo de manter a

produtividade e o rendimento da função. Avaliam o grau da pessoa adaptar-se ao ambiente e aos equipamentos, facilitando seu desempenho.

5.4.7 Analista de cargos

Na visão de Chiavenato (2010), a descrição e análise de cargos é uma tarefa de linha e função de *staff*. Ou seja, a responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços é de responsabilidade dos especialistas em RH. O indivíduo que confronta dados e informações a respeito dos cargos a serem descritos pode ser o gerente, a própria pessoa que ocupa o cargo ou um especialista de RH que, na maioria das vezes, recebe o nome de analista de cargos.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), a análise de cargos é uma das responsabilidades incumbidas ao setor de Recursos Humanos. Um colaborador que é deste departamento e é especialista nesta área, recebe o título de analista de cargos ou analista de pessoal. Além de ser responsável por esta área, os analistas muitas vezes, ainda desenvolvem seu trabalho em parceria com os gestores e os colaboradores, aos quais os cargos estão sendo descritos.

5.5 Métodos de descrição e análise de cargos

Os métodos mais utilizados para a descrição e análise de cargos são a observação direta, o questionário, a entrevista direta, e os métodos mistos (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Araújo e Garcia (2014), na etapa de coleta de dados, o gestor deve escolher o método que melhor o atender, aquele que suprir suas necessidades. Já Pontes (2011), traz que primeiramente se deve decidir como serão coletados os dados para a análise de cargos, podendo esta ser feita a partir da observação local, do questionário, da entrevista ou dos métodos combinados.

5.5.1 Método da observação local

Este método, segundo Pontes (2011), é utilizado para cargos onde as tarefas se repetem, sejam simples e envolvam operações manuais, ou seja, quando as

tarefas que formam este cargo podem ser descritas e especificadas a partir da observação do colaborador trabalhando. Este é mais utilizado para cargos do grupo ocupacional operacional.

De acordo com Araújo e Garcia (2014), a observação local é um método simples que abrange o nível operacional através da observação dos trabalhadores executando atividades consideradas simples e repetitivas.

Já na visão de Chiavenato (2010), a observação direta é um método de colher informações sobre determinado cargo. Este é mais usual para cargos simples, rotineiros e repetitivos como, por exemplo, operadores de linha de montagem, operadores de máquinas, escriturários, entre outros.

5.5.1.1 Vantagens do método da observação local

Segundo Pontes (2011), são consideradas vantagens deste método:

- Facilita a compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações dos cargos com outros, e das operações que envolvem máquinas e equipamentos;
- Permite a verificação *in loco* as responsabilidades do trabalhador e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos;
- Não existe a necessidade de a pessoa parar o trabalho.

De acordo com Chiavenato (2004), as vantagens da observação direta são:

- Veracidade dos dados obtidos, em função da unidade de origem (analista de cargos) e do fato de este ser alheio aos interesses de quem executa o trabalho;
- Adequada correspondência entre dados obtidos e a fórmula da análise de cargos (o que faz, como faz, porque faz).

Já de acordo com Araújo e Garcia (2014), a vantagem desta técnica é que ela permite maior compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo com os demais e das condições que o trabalho é executado, sem necessidade de a pessoa parar de executá-lo.

5.5.1.2 Desvantagens do método da observação local

As desvantagens, segundo Chiavenato (2004), são:

- Custo elevado, uma vez que para o método ser completo, necessita tempo prolongado do analista de cargos;
- Não é indicado para cargos que não sejam simples e repetitivos;
- Somente a observação, sem o contato direto e verbal com o executante, não traz dados realmente importantes para a análise.

Já de acordo com Pontes (2011), as desvantagens são:

- Técnica morosa, que acaba tornando-a mais cara, pois exige muito tempo do analista de cargos;
- Na maioria das vezes, as observações devem ser completas, por que surgem dúvidas sobre as tarefas e as especificações do cargo.

Para Araújo e Garcia (2014), as desvantagens seriam o tempo de observação que acaba encarecendo a coleta de dados e a necessidade de complemento e confirmação das informações coletadas.

5.5.2 Método do questionário

De acordo com Pontes (2011), o método do questionário é indicado para todos os grupos ocupacionais. Na maioria das vezes, são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificações são distintos. Os questionários são distribuídos para todos os trabalhadores ou para os gerentes preencherem. Antes que ocorra esta distribuição, é importante que os funcionários devam estar esclarecidos sobre a aplicação e objetivo da análise de cargos, para não deixar dúvidas e nem deixar que se criem interpretações equivocadas. E para facilitar, o questionário deve ter elaboração simples e clara.

Para Chiavenato (2004, p. 248), no método do questionário:

a análise é efetuada, solicitando ao pessoal (geralmente os executantes do cargo a analisar ou seus chefes ou supervisores) que preencha um questionário de análise de cargo, respondendo, por escrito, todas as indicações possíveis sobre o cargo, sobre seu conteúdo e sobre suas características. [...] O questionário deve ser feito sob medida para permitir as respostas corretas e obter a informação utilizável. Um pré-requisito do questionário é submetê-lo antecipadamente pelo menos a um ocupante e a seu superior, para sentir a pertinência e a adequação das perguntas, e eliminar os detalhes desnecessários, as distorções, os hiatos ou dubiedades das perguntas.

Já na visão de Araújo e Garcia (2014), na técnica da entrevista por intermédio da elaboração de questionários-padrão, os indivíduos pertencentes ao seu respectivo grupo ocupacional, contribuem com a empresa à medida que suas respostas são avaliadas.

5.5.2.1 Vantagens do método do questionário

As vantagens, de acordo com Pontes (2011), são:

- Técnica rápida para obter informações;
- Método mais econômico.

Na visão de Chiavenato (2004), as vantagens desta técnica são:

- É ideal para analisar cargos de alto nível, sem afetar seu tempo e suas atividades;
- É o método mais abrangente, porque pode ser distribuído a todos os colaboradores, preenchido por eles e devolvido com rapidez.

Para Araújo e Garcia (2014), a vantagem deste método é que o mesmo possibilita a rápida coleta de dados e não exige tanto tempo e nem tantos gastos quanto a observação local.

5.5.2.2 Desvantagens do método do questionário

Na visão de Pontes (2011), as desvantagens são:

- Em decorrência do desconhecimento, pelos funcionários, das técnicas de análise de cargos, o preenchimento, geralmente, é incorreto ou incompleto;
- É mais difícil conseguir boas descrições e especificações de cargos, utilizando somente este método para a análise de cargos.

De acordo com Chiavenato (2004), as desvantagens são:

- Necessita de planejamento e uma cuidadosa montagem;
- Tem tendência a ser distorcido ou superficial, ante a qualidade das respostas escritas;
- O questionário não é indicado para cargos de baixo nível, uma vez que esses colaboradores terão dificuldades de interpretá-lo e responder por escrito.

Para Araújo e Garcia (2014), a desvantagem é a falta de conhecimento dos colaboradores sobre este método, o que acarreta no preenchimento incorreto e inadequado do questionário, onde muitas vezes os colaboradores não relatam o que ocorre na prática muitas vezes.

5.5.3 Método da entrevista

De acordo com Chiavenato (2004), o método da entrevista permite uma abordagem mais flexível e produtiva, realizada pelo analista de cargos que conduz o ocupante do cargo. Uma vez que esta técnica é bem estruturada, é possível extrair informações sobre todos os aspectos do cargo, sobre a natureza e a sequência das várias tarefas e sobre os porquês e quando. Pode ser realizada com relação às habilidades requeridas pelo cargo e é possível cruzar informações com os demais cargos parecidos, para ver se as informações são verídicas ou não. Método que se baseia no contato direto e nos mecanismos da colaboração e participação.

Segundo Araújo e Garcia (2014), nesta técnica o analista conduz o entrevistado através de uma estrutura já elaborada, buscando obter o maior número de informações precisas sobre o cargo que está sendo analisado.

Já na visão de Pontes (2011), a entrevista é o melhor método para colher as informações para realizar a análise de cargos. Com ela, o analista de cargos conduz a entrevista, já estruturada anteriormente, com o ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, para descartar todas as dúvidas que possam surgir referentes às tarefas e especificações. Para que a entrevista funcione com sucesso, esta deve ser estruturada em etapas, nesta ordem: informações gerais; “quebra-gelo” e finalidade da entrevista; análise das tarefas do cargo; análise da especificação do cargo; e encerramento da entrevista.

5.5.3.1 Vantagens do método da entrevista

As vantagens deste método, segundo Chiavenato (2004) são:

- Obtenção de dados sobre um cargo através de pessoas que melhor o conhecem;
- Possibilidade de discutir todas as dúvidas;

- Método de maior qualidade e que proporciona maior rendimento na análise, pela reunião normalizada e racional dos dados.
- Pode ser aplicada a qualquer tipo ou nível de cargo.

Na visão de Pontes (2011), as vantagens da entrevista são:

- Os dados coletados são mais confiáveis;
- Possibilita a descrição e esclarecimentos sobre dúvidas com o ocupante do cargo;
- Pode ser aplicado com todos os cargos de todos os grupos ocupacionais.

Já de acordo com Araújo e Garcia (2014), a vantagem deste método é que este proporciona esclarecimentos com alto grau de detalhe, tornando os dados mais confiáveis, podendo ser aplicada a cargos em todos os grupos ocupacionais.

5.5.3.2 Desvantagens do método da entrevista

Na visão de Pontes (2011), as desvantagens são:

- Custos mais elevados, pois exige analistas experientes;
- Poderão surgir reações negativas, caso a entrevista seja mal preparada, por parte dos funcionários, além do descrédito que poderá ser criado em atividades após a análise de cargos.

De acordo com Chiavenato (2004), as desvantagens deste método são:

- Uma entrevista que não seja dirigida da maneira correta pode levar a reações negativas do pessoal, resultando em falta de compreensão e não aceitação de seus objetivos;
- Pode levar a indução de uma confusão entre opiniões e fatos;
- Perda de tempo, caso a entrevista não seja estruturada de acordo com a tarefa a ser analisada;
- Custo elevado, pelo fato de exigir dos analistas, experiência e pela paralização do ocupante do cargo.

Segundo Araújo e Garcia (2014), algumas das desvantagens seria o fato da entrevista não estar bem estruturada ou o analista não conseguir aplicá-la e conduzi-la de forma correta, podendo provocar reações negativas por parte dos colaboradores entrevistados. Além disso, cabe ressaltar que o analista que aplicar a

entrevista, deve ser uma pessoa com bastante experiência, o que acarreta em custos mais elevados.

5.5.4 Métodos combinados

Sobre os métodos combinados, Pontes (2011), afirma que este é um método ideal para amenizar as desvantagens de cada método anteriormente apresentado, para o levantamento dos dados. A melhor combinação entre os métodos é a aplicação do questionário seguido da entrevista com o ocupante do cargo ou do gerente da unidade.

Já de acordo com Chiavenato (2004), cada método de análise tem características, suas vantagens e desvantagens. Para neutralizar estas desvantagens e conseguir um melhor aproveitamento das vantagens, a opção é utilizar métodos mistos. Estes métodos mistos são combinações de dois ou mais métodos de análise.

Ainda na visão do mesmo autor (2004, p. 251), os métodos mistos mais utilizados são:

- a) Questionário e Entrevista, ambos com o ocupante do cargo. O ocupante preenche o questionário e depois é submetido a uma entrevista rápida, tendo por referência o questionário.
- b) Questionário com o ocupante e entrevista com o superior, para aprofundar e aclarar os dados obtidos.
- c) Questionário e Entrevista, ambos com o superior.
- d) Observação direta com o ocupante e Entrevista com o superior.
- e) Questionário e Observação Direta, ambos com o ocupante.
- f) Questionário com o superior e Observação Direta com o ocupante etc.

Segundo Araújo e Garcia (2014), cada método possui suas limitações e vantagens e, por isso, a combinação de dois ou mais métodos pode solucionar a perda de algumas informações.

5.6 Fases da análise de cargos

Estas etapas, segundo Chiavenato (2004), envolvem três fases: a do planejamento, a de preparação e a de execução.

Quadro 1- Fases da análise de cargos segundo Chiavenato

<p>Fase de planejamento</p>	<p>Compete ao planejamento de todo o trabalho da análise de cargos, que exige as seguintes etapas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação dos cargos a serem descritos, e analisados e incluídos no programa de análise; - Elaboração do organograma de cargos e definição dos posicionamentos dos cargos dentro do organograma, observando hierarquia, autoridades, entre outros; - Elaboração do cronograma de trabalho, que defina onde se inicia o programa de análise; - Escolha dos métodos de análise a serem aplicados, que dependerá do cargo, uma vez que quase todos possuem características distintas. Assim, escolhe-se o método mais adequado para o cargo, aquele que apresenta maiores vantagens; - Seleção dos fatores de especificações, leva em consideração dois fatores, um deles é o critério da generalidade, ou seja, os fatores de especificações devem estar presentes em pelo menos 75% dos cargos a serem analisados; o outro fator é critério da variedade, onde os fatores de especificações não podem ser uniformes, mas sim variar de acordo com cada cargo. Um exemplo que pode-se citar, é o fator de instrução essencial necessária, que atende o critério generalidade porque todos os cargos precisam de certo nível de instrução, e atende também o critério da variedade, porque todos os cargos exigem escolaridades diferentes, desde o primário até o ensino superior; - Dimensionamento dos fatores de especificações, ou seja, se determina o campo ou a amplitude de variação de cada fator dentro do conjunto de cargos que se pretende analisar, se determina limites mínimos e máximos para cada cargo como, por exemplo, limite inferior (instrução de primeiro grau completo) e superior (instrução superior completa); - Graduação dos fatores de especificação, nada mais é do que transformar cada fator de variável contínua em variável descontínua, ou seja, em vez de assumir qualquer grau de variação, poderá somente assumir variações específicas.
<p>Fase de preparação</p>	<p>Esta fase é quando as pessoas, esquemas e materiais de trabalho devem ser organizados, para:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento, seleção e treinamento dos analistas de cargos, que formarão a equipe; - Preparação dos materiais que serão utilizados como, por exemplo, formulários; - Preparação do ambiente, onde serão esclarecidos a todos sobre o programa a ser aplicado;

	<ul style="list-style-type: none"> - Colheita de informações prévias, como o nome das pessoas que ocupam os cargos a se analisar, a relação dos equipamentos, materiais, etc.; - Esta fase poderá acontecer junto com a fase anteriormente descrita.
Fase de execução	Nesta última fase são feitas as coletas de dados dos cargos a serem analisados e a redação de análise:
	<ul style="list-style-type: none"> - Colheita de dados dos cargos pelos métodos escolhidos; - Triagem dos dados coletados; - Redação prévia da análise do cargo pelo analista de cargos; - Apresentação da pré redação da análise para o superior para possíveis alterações; - Redação definitiva da análise do cargo; - Apresentação da redação final da análise do cargo para o órgão responsável dentro da empresa, ou para o Comitê de Cargos e Salários, para a aprovação definitiva e oficial.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004).

Já na visão de Pontes (2011), as etapas para analisar os cargos são duas, a coleta de dados e a descrição e especificação de cargos.

Quadro 2 - Fases da análise de cargos segundo Pontes

Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha de uma técnica para coletar os dados; - Coleta dos dados.
Descrição e especificação de cargos	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupar funções da mesma natureza e especificação para formar os cargos; - Redigir a descrição dos cargos; - Redigir as especificações dos cargos; - Classificação dos cargos de acordo com os grupos ocupacionais; - Catálogo de cargos.

Fonte: adaptado de Pontes (2011).

Segundo Gil (1994), as etapas de análise e descrição de cargos se dividem de acordo com o apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Fases da análise e descrição de cargos segundo Gil

Determinação dos dados requeridos	- Atividade do cargo; - Máquinas, equipamentos, ferramentas, entre outros recursos utilizados no trabalho; - Responsabilidades; - Condições de trabalho e riscos.
Técnicas de coleta de dados	- Observação direta; - Questionário; - Entrevista.
Análise de dados	- Descrição do cargo.
Descrição e especificações de cargos	- Especificação; qualificar o cargo.

Fonte: adaptado de Gil (1994).

5.7 Objetivos da descrição e análise de cargos e sua utilidade

Segundo Chiavenato (2004), a utilidade dos resultados da análise de cargos são amplos: recrutamento e seleção, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos, etc.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2004), os objetivos da análise e descrição de cargos são vários, uma vez que os cargos constituem a base fundamental para qualquer programa de RH. Dentre os principais objetivos, pode-se citar:

- Subsídios para a confecção de anúncios, demarcações de mercado de mão-de-obra onde se deve recrutar etc., como base para o recrutamento de pessoal;
- Determinação do perfil da pessoa que ocupará o cargo, através do qual se aplica os testes, com base para a seleção de pessoal;
- Material necessário para os programas de treinamento, como base para o treinamento de pessoal;

- Determinação, através da avaliação e classificação de cargos, dos salários, de acordo com as posições dos cargos dentro da organização e do nível de salários do mercado, com base para a administração de salários;
- Estímulo para a motivação do pessoal para facilitar a avaliação do desempenho e do mérito funcional;
- Guia para supervisionar o trabalho de seus subordinados e guia para o empregado desempenhar suas funções;
- Base para a higiene e segurança industrial, para minimizar a insalubridade e periculosidade de alguns cargos.

Na visão de Snell e Bohlander (2011), toda a parte de descrição e análise de cargos serve como base para outros fatores dentro de uma organização, como facilitadora de alguns processos como:

- Recrutamento: antes de encontrar colaboradores capazes para uma organização, é necessário conhecer as especificações de cargo para as posições que se quer recrutar;
- Seleção: além das especificações, gerentes e supervisores usam as descrições de cargos para selecionar pessoal e orientá-los;
- Treinamento e desenvolvimento: discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões do indivíduo que ocupa o cargo e os requisitos descritos e especificações dos cargos fornecem pistas para o levantamento das necessidades de treinamento;
- Avaliação do desempenho: com a definição de requisitos de um cargo, se consegue os critérios para a avaliação de desempenho do seu ocupante.
- Gerenciamento da remuneração: para saber quanto deverá ser pago pela execução de um serviço, deve-se conhecer as habilidades, esforço e responsabilidade que o trabalho exige do colaborador, assim como também as condições e riscos onde o trabalho é realizado.

De acordo com Gil (1994), a descrição e análise de cargos pode contribuir para solucionar a maioria dos problemas de Recursos Humanos. Dentre eles podemos citar:

- Determinação do perfil do ocupante para definir os procedimentos para o processo de seleção;

- Fornecimento de dados para levantar as necessidades e definir conteúdos dos programas de treinamento;
- Fornecimento de dados para programas de higiene e segurança de trabalho;
- Fornecimento de informações para os gerentes e os colaboradores a respeito dos padrões de desempenho no trabalho;
- Determinação de linhas de autoridade e responsabilidades dentro da empresa.

5.8 Resumo dos principais conceitos

Neste item será apresentado um quadro com os dois principais conceitos abordados neste trabalho. Este quadro resume, a partir de citações de autores, os conceitos de descrição de cargos e análise de cargos, conceitos que são fundamentais serem compreendidos, pois foi através dos quais este estudo foi baseado.

Quadro 4 – Resumo dos principais conceitos

Descrição de cargos	Snell e Bohlander (2011)	Lacombe e Heilborn (2005)	Marras (2011, p. 83)
	É a declaração de tarefas, deveres e responsabilidades que competem a um cargo. Além disso, este também contribui para gerentes e supervisores para selecionar novos funcionários ou orientar os atuais.	Descrevem-se as atividades que os ocupantes de cada cargo desempenha e, em alguns casos, também se inclui sua periodicidade. Também são abordados os requisitos básicos para ocupar cada cargo como, por exemplo, formação profissional, o tempo de experiência para exercer o cargo, além das características pessoais.	Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc.
Análise de cargos	Snell e Bohlander (2011)	Chiavenato (2004)	Sobral e Peci (2008)
	É um processo onde se obtém as informações sobre os cargos dentro de uma organização, determinando deveres, tarefas ou atividades. A partir destas informações se consegue fazer um relatório que serve de apoio à organização, para facilitar o trabalho dos recursos humanos como, por exemplo, em processos de treinamento ou no desenvolvimento de critérios para a avaliação de desempenho.	A análise significa identificar o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), e assim analisá-lo em relação aos aspectos extrínsecos, ou seja, aos requisitos que o cargo impõe ao ocupante.	Ajuda as empresas a recrutar as pessoas certas. Isto pode ser realizado através de entrevistas individuais ou em grupo com os colaboradores; entrevistas com supervisores; observação direta do trabalhador; registros diários do desempenho dos colaboradores; filmagens dos mesmos no local de trabalho, entre outros.

Fonte: adaptado de Snell e Bohlander (2011), Lacombe e Heilborn (2005), Marras (2011), Chiavenato (2004) e Sobral e Peci (2008).

6 METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Dias, Marion e Traldi (2002) é um conjunto de técnicas que são chamadas de método. Estas, por sua vez, são as que conduzem a pesquisa.

Para a realização deste estudo foram utilizados os métodos qualitativo e quantitativo, através de um estudo de caso.

O método qualitativo, segundo Santos e Candeloro (2006), permite o levantamento de dados subjetivos como, por exemplo, informações fornecidas em uma entrevista. Porém, ressalta-se que esta não tem como pretensão mensurar variáveis e sim analisá-las. Já o método quantitativo, mensura as variáveis, transferindo-os para gráficos, por exemplo, através de ferramentas como o Excel. O levantamento de dados mais comum da pesquisa quantitativa se dá através de questionários, enquanto que na qualitativa se utiliza a entrevista semiestruturada.

O estudo de caso, segundo os mesmos autores (2006), é como uma técnica de levantamento de dados, chamado também de *case*, porque descreve o fato observado na gestão empresarial, relata os componentes e depois os analisa. Além disso, esta é uma técnica que não retroage, ou seja, não analisa fatos do passado.

Segundo Dias, Marion e Traldi (2002, p. 62), no estudo de caso:

foca-se um caso/fenômeno contemporâneo que esteja ocorrendo na vida real, para descrever a totalidade do contexto onde se dão as relações, privilegiando o processo em detrimento dos resultados, na tentativa de captar a evolução do evento, do projeto ou do programa estudado. O estudo de caso é indicado quando se deseja retratar o dinamismo de uma situação numa forma muito próxima de como ela acontece na realidade e quando se está interessado no que e como está ocorrendo o fenômeno.

O estudo de caso é considerado uma estratégia quando surgem questões “como” e “porque”, quando a pessoa que está pesquisando possui baixo controle sobre os fatos e quando o foco está voltado para fenômenos contemporâneos inseridos no contexto real (YIN, 2005).

6.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa deste trabalho foi do tipo exploratório, que é utilizada de acordo com Dias, Marion e Traldi (2002), quando se possui pouco conhecimento a respeito de determinado assunto ou aspectos dele.

Já segundo Santos e Candeloro (2006), este tipo de pesquisa têm como objetivo principal proporcionar uma ampla visão sobre o tema escolhido, e para o levantamento de dados necessita de métodos como a entrevista ou o questionário.

6.2 Procedimentos de coleta de dados

O procedimento da coleta de dados, nada mais foi que uma entrevista com todos os ocupantes de cargos da organização Imobel, para verificar as atividades realizadas por eles e após realizar a validação dos dados coletados com os gestores de cada área.

6.2.1 População da pesquisa

No presente estudo, a população foi composta por todos os ocupantes de cargos da organização.

6.2.2 Amostra

A amostra foi utilizada somente nos cargos de faxineira, de corretor e auxiliar administrativo, uma vez que estes cargos possuem um número maior de colaboradores que executam as mesmas atividades.

6.2.3 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento para coletar os dados, foi utilizado um questionário que oferece algumas condições como a padronização e rapidez com a qual se consegue aplicá-lo. Para a validação do questionário em questão, foi feito um teste antes da aplicação em todos os ocupantes de cargos.

A partir deste questionário foram coletadas todas as informações necessárias para a descrição e análise dos cargos, e um dos itens que foi abordado, é a questão da periodicidade em que as atividades de cada cargo são realizadas. Este instrumento de coleta de dados é apresentado no APÊNDICE A.

6.2.4 Levantamento dos dados

As entrevistas foram realizadas a partir de março de 2016 em toda a empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda., com cada ocupante de cargo individualmente.

6.2.5 Processamento dos dados

Os dados após serem coletados, foram transferidos para planilhas no Excel para serem tabulados e assim facilitarem sua análise.

7 DESCRIÇÃO, ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES

Neste capítulo serão apresentados todos os perfis de cargos da empresa Imobel para realizar a análise e descrição dos cargos presentes na organização. Estarão dispostas na sequência as entrevistas acompanhadas de comentários e/ou sugestões de melhoria que venham a contribuir para a empresa e para a clareza dos colaboradores que a integram, visando facilitar as rotinas administrativas.

Tabela 1 – Auxiliar administrativo do setor de engenharia

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Engenharia				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Administração e organização do canteiro de obras	X			
Acompanhamento das atividades executadas na obra	X			
Compra de materiais	X			
Contratação de serviços para o canteiro de obras		X		
Recebimento de materiais na obra		X		
Planejamento de obra		X		
Verificação de serviços através do programa de qualidade	X			
Inclusão de notas fiscais no sistema da empresa	X			
Elaboração de ordens de compra para materiais	X			
Encaminhamento, orientação e instrução dos funcionários da obra para desempenharem suas tarefas		X		
Análise de normas e procedimentos do sistema da qualidade		X		
Acompanhamento e verificação do sistema de câmeras do escritório da empresa		X		
Assistência ao sistema da empresa			X	
Conhecimento necessário: ensino médio completo; experiência de um ano na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em engenharia civil e experiência de dois anos na área.				
Habilidades e atitudes: pró-atividade; comunicação; liderança e capacidade de assumir riscos.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na descrição do cargo acima, percebe-se incoerências entre as atividades que o colaborador desempenha e o cargo que o mesmo ocupa atualmente na empresa. Nota-se que se trata não de um auxiliar, mas sim de um cargo que deve ter

liderança e que saiba coordenar um grupo de pessoas, havendo necessidade de tomar decisões importantes.

Também se percebe que as atividades que são realizadas no escritório da empresa são minoria, prevalecendo o ambiente de obras da construtora. Portanto, sugere-se que o colaborador seja transferido para a construtora R V Dick, e que o mesmo seja admitido com o cargo de encarregado de obras.

O cargo encarregado de obras, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO (In: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>), supervisiona trabalhadores em canteiros de obras civis, elabora documentação técnica nos mesmos canteiros, controla recursos produtivos da obra, administra o cronograma da mesma e controla padrões produtivos.

A partir da descrição acima, sugere-se uma reflexão à organização para analisar o atual cargo, para que talvez se façam alterações, pois as atividades descritas pelo colaborador entrevistado se encaixam melhor como encarregado de obras e não como auxiliar administrativo. Porém, salienta-se que em nenhum momento a intenção é de se indicar um erro, mas que estes apontamentos, bem como as sugestões ao longo do trabalho, possam ser aproveitados pela organização, contribuindo para seu crescimento e aprimoramento.

Tabela 2 – Auxiliar de escritório do setor de engenharia

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de escritório				
Setor/departamento: Engenharia				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Elaboração de projetos	X			
Auxiliar outros setores da empresa, executando atividades simples e repetitivas		X		
Plotagem de plantas	X			
Visitas às obras		X		
Elaborar documentos e registros para gestão da qualidade		X		
Arquivamento de projetos e documentos	X			
Encaminhamento de documentos e plantas para os órgãos competentes		X		
Participar das reuniões das obras		X		
Participar das reuniões do setor	X			
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de dois anos na área.				
Conhecimento desejável: cursos técnicos de programas na área de engenharia civil e experiência de três anos na área.				
Habilidades e atitudes: concentração; comunicação; iniciativa; trabalho em equipe e trabalhar sob pressão.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Verifica-se na descrição das tarefas do auxiliar de escritório do setor de engenharia, que o mesmo realiza atividades que são coerentes, realizando realmente rotinas administrativas relacionadas ao setor onde está inserido.

Pode-se ressaltar que o cargo de auxiliar de escritório hoje não é mais tão utilizado em novas admissões na empresa Imobel, e que o mesmo foi substituído pelo termo auxiliar administrativo. Então sugere-se esta atualização no cargo da colaboradora, como uma melhoria a ser implantada.

Tabela 3 – Desenhista/projetista do setor de engenharia

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Desenhista/projetista				
Setor/departamento: Engenharia				
Superior imediato: Arquiteto e diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Elaboração de projetos arquitetônicos e complementares (projetos elétricos, hidro sanitários e telefônicos)	X			
Elaboração de maquetes eletrônicas, plantas decorativas – elaboração de material para divulgação			X	
Consultoria e orientações sobre as ferramentas CAD	X			
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de cinco anos na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em arquitetura ou engenharia civil e experiência de oito anos na área.				
Habilidades e atitudes: trabalho em equipe; comunicação; capacidade de análise e trabalhar sob pressão.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na tabela 3 encontra-se a descrição do cargo de desenhista/projetista que segundo Oliveira (2007), realiza desenhos de projetos de instalações e produtos, baseando-se em especificações técnicas de clientes, fazendo uso de instrumentos adequados de desenho, como régua, entre outros. Além disso, o autor cita que o mesmo realiza cálculos e especifica materiais para desenvolver e executar projetos de ferramentas e cria desenhos de projetos.

Observa-se que as atividades desenvolvidas são pertinentes ao cargo e que este exige responsabilidade e capacidade de análise, pelos riscos que são impostos ao mesmo e que ele deve assumir. Além disso, como é um cargo que exige conhecimento de diversas ferramentas como o CAD, entre outros para a elaboração de plantas e projetos, se subentende que existe uma necessidade de experiência.

Para aprimoramento, também pode-se sugerir que este cargo seja transferido para a construtora R V Dick, uma vez que a empresa Imobel não atua nas construções e, conseqüentemente, não necessita deste cargo. Este é somente um reforço que se faz a organização, pois o apontamento também já foi realizado na recertificação de qualidade da construtora em março deste ano.

Tabela 4 – Auxiliar de informática do setor de CPD

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de informática				
Setor/departamento: CPD				
Superior imediato: Analista de informática				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Suporte aos sistemas da empresa	X			
Assistência aos colegas, encontrando a solução para suas dúvidas a respeito de sistemas e funcionamento de computadores	X			
Realização de <i>backups</i>	X			
Verificação de todos os <i>e-mails</i> do setor e retornos aos clientes	X			
Geração, emissão e impressão dos boletos de condomínios			X	
Geração e envio de boletos dos setores de aluguel e de condomínios através de <i>e-mails</i>			X	
Lançamento, conferência, geração e impressão de notas fiscais dos setores de condomínios e aluguel			X	
Inclusão e atualização de cadastro de clientes			X	
Impressão das cartas de atrasos dos setores de aluguel e condomínios			X	
Geração de remessa de pagamentos de locador para os bancos			X	
Alteração de relatórios dos sistemas da organização			X	
Conserto e manutenção de computadores e impressoras	X			
Levar e buscar estafetas do financeiro em instituições financeiras	X			
Cadastro e conferência do IPTU				X
Conferência e baixas no sistema para fechamento do retorno de receitas			X	
Transferência de saldos de aluguel			X	

Conhecimento necessário: ensino médio completo; cursos técnicos na área e experiência de dois anos na área.

Conhecimento desejável: cursando graduação em administração e experiência de cinco anos na área.

Habilidades e atitudes: agilidade; comunicação; planejamento e trabalho em equipe.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

As tarefas descritas pelo cargo acima são, em grande parte, do cargo de auxiliar de informática, porém existem algumas atividades que poderiam ser realizadas por um auxiliar administrativo como, por exemplo, “transferências dos saldos de aluguel”, e “impressão das cartas de atraso dos setores de aluguel e condomínios”, entre outros. Nestes casos, percebe-se que se trata mais de serviços de rotinas administrativas do que atividades na área de informática.

Então, sugere-se uma análise para a empresa de algumas tarefas descritas pelo cargo, para verificar se não se faz necessária a realocação de algumas atividades para os outros setores e para um cargo de auxiliar administrativo da empresa, por exemplo.

Tabela 5 – Analista de informática do setor de CPD

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Analista de informática				
Setor/departamento: CPD				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Criação e edição de relatórios gerenciais do sistema interno		X		
Atendimento a clientes estrangeiros			X	
Consulta/atualização e exclusão de informações no banco de dados	X			
Relatórios de acesso de internet e de programas por usuário			X	
Desenvolvimento/moderação dos <i>backups</i> dos servidores		X		
Instalação e habilitação de certificados eletrônicos			X	
Assistência/suporte para programas, usuários e computadores	X			
Moderação/atualização de planilhas eletrônicas no EXCEL			X	
Conferência dos <i>logs</i> de importação de boletos e documentos para o <i>site</i> da empresa	X			
Importação/exportação das leituras de gás e água para <i>tablet</i>			X	
Manutenção/monitoramento dos <i>e-mails</i> recebidos pela empresa	X			
Manutenção/atualização dos servidores		X		
Manutenção do sistema de registros de ocorrências	X			
Gerenciar e monitorar a rede de internet e intranet através de <i>firewall</i>	X			
Elaboração de manuais de instruções de como operar sistemas			X	
Buscar soluções de problemas e treinar o auxiliar de informática para conseguir suprir estas necessidades na próxima situação		X		
Prestação de informações através do banco de dados, para a elaboração do Imposto de Renda, Informe de Rendimentos e do IPTU				X
Solicitação de orçamentos e compra de materiais de informática			X	
Conhecimento necessário: graduação em tecnologia da informação e experiência de três anos na área.				

Conhecimento desejável: cursos técnicos de programação; certificações Microsoft/Sisco e experiência de cinco anos na área.

Habilidades e atitudes: visão estratégica de negócios; capacidade de análise e organização.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo acima descrito de analista de informática do setor do CPD, transparece que todas as atividades são pertinentes ao cargo, ou seja, que as tarefas executadas são competentes ao cargo. Ressalta-se ainda que, ao contrário do auxiliar de informática, que é o ajudante do analista, o mesmo não tem nenhuma tarefa para ser repassada ou ser revista pela organização.

Na visão de Oliveira (2007), cabe ao cargo de analista de informática dar suporte aos usuários referente aos programas contidos nos computadores; desenvolver estudos de *software* aplicativos e *hardware* otimizando os trabalhos elaborados nos microcomputadores; e adaptar programas dos computadores para com o padrão dos equipamentos utilizados na organização.

Observa-se que este é um cargo que exige bastante conhecimento da área, uma vez que se trata de uma área muito técnica. Além do conhecimento, uma boa experiência é indispensável para conseguir realizar todas as atribuições necessárias e obter resultados satisfatórios.

Tabela 6 – Auxiliar administrativo do setor de marketing

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Marketing				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Manutenção e monitoramento do perfil da <i>fanpage</i> no perfil do <i>Facebook</i> da empresa	X			
Verificação do <i>log web</i> no sistema da empresa	X			
Verificação do cadastro de pessoas no sistema	X			
Exportação de imóveis para portais imobiliários	X			
Elaboração de anúncios para os classificados dos setores de aluguel e vendas		X		
Atualização de murais da empresa		X		
Gestão das contas telefônicas fixas e móveis			X	
Criação do material de divulgação do cinema		X		
Envio da sentimenragem para o jornal Gazeta do Sul			X	
Elaboração e envio de áudios da programação para a rádio Gazeta			X	
Elaboração de ingressos cortesia para o cinema			X	
Controle das contas e faturas da parte de comunicação			X	
Elaboração de materiais (placas e faixas) para empresa		X		
Edição e captura de fotos em geral		X		
Suporte ao sistema da empresa	X			
Criação de relatórios gerenciais			X	
Monitoramento do <i>site</i> da empresa	X			
Conhecimento necessário: ensino médio completo; tecnólogo de análise e desenvolvimento de sistemas e/ou curso avançado de fotografias e experiência de três anos na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em ciências da computação, fotografia ou marketing e experiência de cinco anos na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; capacidade de concentração; pró-atividade e criatividade.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Este cargo está realizando as atividades que dizem respeito à área de marketing, visto também que este é o único colaborador que trabalha nesta área, conseqüentemente, faz tudo que cabe neste ramo. Isto ocorre na organização, pois os processos do marketing foram sendo aprimorados e automatizados, o que proporcionou que o quadro de colaboradores fosse reduzido.

Pode-se observar que algumas tarefas do cargo como, “verificação do *log web* no sistema da empresa”, “verificação do cadastro de pessoas no sistema”, e “suporte ao sistema da empresa”, são atividades que poderiam ser revistas pela empresa. Sugere-se que estas sejam realizadas por alguém da área de TI, ou como é denominado dentro da organização, CPD.

Assim se sugere que o cargo em questão, seja alterado para assistente de marketing, ao invés de continuar como auxiliar administrativo.

Ainda se propõem à empresa uma reflexão sobre os cargos e os salários que existem atualmente, pois a mesma está atuando no mercado há 44 anos, e percebeu-se uma perda de sintonia entre cargos e salários. Verificou-se que os colaboradores foram “crescendo” na empresa, adquirindo mais responsabilidades e, conseqüentemente, aumentando seus salários, porém os cargos não foram atualizados e não foram acompanhando as mudanças.

Tabela 7 – Auxiliar administrativo do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente através do telefone	X			
Análise e gerenciamento das ligações recebidas, destinando-as para o setor adequado	X			
Fazer as ligações solicitadas pelos colegas	X			
Cadastro de clientes no sistema da empresa			X	
Atendimento preferencial e encaminhamento dos clientes para os setores	X			
Separação e encaminhamento das correspondências	X			
Entrega e recolhimento dos celulares da empresa com os colegas	X			
Recolhimento dos jornais	X			
Cuidar e manter a organização da recepção da empresa	X			
Conhecimento necessário: cursando ensino médio e experiência de dois anos na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de cinco anos na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; capacidade de análise; organização e educação.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Com a descrição acima, subtede-se que o cargo não está adequado para as atividades que a colaboradora vem executando, pois a mesma realiza as tarefas e opera como telefonista na organização, mas possui o cargo de auxiliar administrativo. Portanto, sugere-se a troca do cargo.

O cargo de telefonista, segundo Oliveira (2007, p. 398):

opera equipamentos PBX, PABX e outros, recebendo e atendendo ligações urbanas, interurbanas e internacionais, transferindo para os ramais; controla

as ligações interurbanas, anotando-as em relação específica para efeito de cobrança; zela pelo bom funcionamento do equipamento, comunicando defeitos e solicitando manutenção do mesmo, quando necessário; efetua ligações, controlando ligações particulares; e mantém registros de todas as chamadas e ligações diárias.

Salienta-se que este é o meio através do qual o cliente tem seu primeiro contato com a empresa, por isso é de suma importância ter a habilidade de comunicação, pois esta é uma capacidade que se torna indispensável.

Tabela 8 – Auxiliar de escritório do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de escritório				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Verificação e retorno dos <i>e-mails</i>	X			
Elaboração de contratos de vendas		X		
Encaminhamento de escrituras para os cartórios		X		
Solicitar negativas de imóveis e clientes		X		
Encaminhamento de financiamentos		X		
Atendimento ao cliente	X			
Acompanhamento dos clientes nos cartórios e bancos		X		
Disponibilização de informações para a geração da DIMOB no setor de CPD			X	
Emissão de notas fiscais		X		
Organização e análise dos documentos do setor, que são entregues para o colaborador responsável pelos serviços externos, como bancos e cartórios	X			
Verificação do índice do INCC e repasse do mesmo para os colegas			X	
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de um ano na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em direito ou administração e experiência de três anos na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; planejamento; organização e trabalhar em equipe.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Observa-se que as tarefas atribuídas ao cargo acima, descrito como auxiliar de escritório, são pertinentes ao cargo. Assim não percebe-se a necessidade de alterações, porém se sugere à organização a atualização do cargo para auxiliar administrativo, assim como já se sugeriu anteriormente no mesmo cargo no setor de engenharia.

De acordo com Oliveira (2007), o auxiliar de escritório executa serviços gerais de escritório, em diversos setores da empresa, digitando ou preenchendo documentos diversos; faz diversos controles burocráticos; realiza cálculos simples; e executa tarefas afins.

Tabela 9 – Auxiliar administrativo do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente, presencial e telefônico	X			
Scanear documentos internos dos colegas	X			
Encaminhamento de escrituras		X		
Elaboração de contratos de compra e venda		X		
Solicitação de negativas os clientes		X		
Lançamento das entradas e saídas dos veículos da empresa	X			
Recolhimento das planilhas de veículos			X	
Lançamento de notas de veículos em geral			X	
Controle das cópias pessoais dos colegas			X	
Auxiliar de maneira geral outros setores com serviços repetitivos e simples	X			
Seleção e distribuição de cartas e encomendas	X			
Conhecimento necessário: ensino médio completo e seis meses de experiência na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em administração ou direito e experiência de um ano na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; organização; planejamento e trabalho em equipe.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na Tabela 9 está descrito o cargo de auxiliar administrativo que substitui a telefonista quando necessário, que recebe os clientes e que, além disso, realiza diversas atividades de rotinas administrativas, portanto as atividades realizadas estão coerentes com o cargo.

Observa-se que é um cargo que necessita da habilidade de ter boa comunicação, pois como esta destina os clientes e os recebe, precisa entendê-los e ser clara em sua fala.

Tabela 10 – Corretor de imóveis do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Corretor de imóveis				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Agenciamento de imóveis, ou seja, trazer o imóvel para venda	X			
Atualização dos imóveis e contatos com os proprietários			X	
Visitas aos imóveis		X		
Programação e escolha de imóveis que serão anunciados nos jornais		X		
Avaliação de imóveis	X			
Atendimento aos clientes de forma presencial, telefônico e <i>e-mail</i>	X			
Demonstração de imóveis, simulação de financiamentos e acompanhar o cliente nas visitas aos imóveis	X			
Colocação de placas de vendas	X			
Fotografar os imóveis		X		
Análise da documentação (matrículas) dos imóveis e dos compradores e vendedores	X			
Conhecimento necessário: possuir CRECI e experiência de dois anos na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em direito ou engenharia civil e experiência de cinco anos na área.				
Habilidades e atitudes: habilidade de negociação; iniciativa; trabalho em equipe e comunicação.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Nota-se que as tarefas executadas pelo cargo de corretor de imóveis são pertinentes ao cargo, por isso não existe necessidade de sugestão. Porém pode-se observar e se destacar que este é um dos cargos mais importantes dentro da empresa, pois é através deste que se consegue a venda de imóveis, clientes satisfeitos e conquistar novos clientes, pois a tradição da organização é passada de geração em geração dentro das famílias.

Este cargo é descrito segundo CBO (In: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>), como aqueles que intermediam compra, venda, permuta, locação e administração de imóveis e solicitam documentos aos clientes. Realizam entrevistas com os mesmos, pesquisam tanto o mercado quanto os imóveis, e fazem o serviço de pós venda.

Tabela 11 – Auxiliar administrativo do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Edição de fotos de imóveis	X			
Montagem e realização de fotos 360 graus			X	
Visitação à imóveis e fotos dos mesmos			X	
Controle de <i>spans</i>		X		
<i>Backups</i> dos servidores		X		
Assistência em geral aos computadores e máquinas da empresa	X			
Instalar cabos de rede			X	
Cadastro de imóveis e de pessoas no sistema		X		
Execução, organização e impressão do mural de imóveis para compra e aluguel		X		
Fazer os papeis que vão no mural da empresa		X		
Fazer os calendário da semana da empresa, com informações de aniversariantes e avisos gerais		X		
Conhecimento necessário: ensino fundamental completo e experiência de seis meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo; cursos na área de fotografia e experiência de oito meses na área.				
Habilidades e atitudes: concentração; capacidade de análise e organização.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na tabela 11 está descrito o cargo de auxiliar administrativo do setor de vendas, onde pode-se observar que nem todas as atividades são pertinentes ao cargo, por isso sugere-se à organização que algumas atividades como, “instalar cabos de rede”, “assistência em geral aos computadores e máquinas da empresa”, “*backups* dos servidores”, e “controle de *spans*”, poderiam ser tarefas a serem realizadas pelo auxiliar de informática.

Tabela 12 – Gerente administrativo do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Gerente administrativo				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Elaboração de documentos de incorporações imobiliárias, de loteamentos, de fusão, de desmembramento e de retificação imobiliária		X		
Coordenação e acompanhamento de aprovação de projetos; emissão de alvarás; documentação das obras e controle de ARTs	X			
Organização, arquivamento e controle de documentos e correspondências, observando sua complexidade e importância	X			
Controle de certidões negativas	X			
Controle dos imóveis vendidos	X			
Revisão de contratos de compra e venda	X			
Elaboração de tabela de vendas		X		
Distribuição do material para vendas		X		
Supervisão de departamento de vendas	X			
Coordenação da secretaria e recepção da empresa	X			
Análise de propostas de vendas		X		
Encaminhamento de escrituras públicas		X		
Atendimento aos clientes através de telefone, presencial e/ou e-mail	X			
Controle da agenda de horários e compromissos do diretor da empresa	X			
Participação da discussão referente aos objetivos e metas da empresa		X		
Conhecimento necessário: graduação em estudos sociais e oito anos de experiência na área.				
Conhecimento desejável: graduação em direito e dez anos de experiência na área.				
Habilidades e atitudes: organização; iniciativa; habilidade de negociação e capacidade de análise.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Percebe-se que o cargo descrito na tabela 12 trata-se de um cargo da alta gerência dentro da organização. Este cargo é de suma importância dentro da empresa, pois auxilia todo o setor de vendas, além de ser um colaborador que inspira os demais colegas, representando um exemplo a ser seguido.

Nota-se que o cargo é responsável também por toda a parte burocrática dos imóveis, sejam eles próprios ou de terceiros. Além disso, este faz o papel de secretariar o diretor da empresa, cuidando de sua agenda e de seus compromissos, e intermediar praticamente todos os contatos entre clientes que queiram dialogar com o diretor, filtrando somente o necessário.

Observa-se também, como se trata de um cargo que opera muito com a burocracia, torna-se fundamental que este tenha um bom nível de experiência e de conhecimento, para que este consiga realizar bem suas tarefas e sobressair-se diante de situações problema.

Tabela 13 – Cobrador do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Cobrador				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Visitas aos clientes	X			
Cobrança de inadimplência de condomínios e aluguéis em atraso	X			

Conhecimento necessário: cursando ensino médio e experiência de seis meses na área.

Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de um ano na área.

Habilidades e atitudes: comunicação; organização; trabalho em equipe e capacidade de negociação.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Percebe-se pela descrição acima que o cargo de cobrador está executando atividades pertinentes ao cargo, sem necessidade de realocação de tarefas ou de alteração de cargo.

Salienta-se a importância deste cargo dentro da organização, em um ambiente onde a crise financeira cada vez mais cria raízes, e onde os índices de inadimplência cada vez mais vêm crescendo, por isso, precisa-se de alguém para realizar estas cobranças, tendo habilidades de comunicação e de negociação com os clientes.

Tabela 14 – Auxiliar administrativo do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Auxiliar administrativo e assistente administrativo do setor financeiro; e gerente administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Responder <i>e-mails</i> do setor	X			
Emissão de segunda via de boletos de aluguel e condomínios	X			
Atendimento no setor de vistorias, dando avisos, desocupação e entrega de chaves		X		
Atendimento no setor de aluguel, mostrando imóveis para os clientes		X		
Cobrança de inadimplência de aluguel e condomínios	X			
Contato com clientes que possuem débito em conta e estão com insuficiência de saldos		X		
Atendimento ao caixa na empresa, da Caixa Federal e cinema	X			
Acompanhamento dos pagamentos negociados e agendados	X			
Atualização de cadastro de clientes	X			
Serviço de estafeta	X			
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em administração ou contábeis e experiência de um ano na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; postura ética; habilidade de negociação e influência.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Nota-se que o cargo descrito acima atua em diversos setores auxiliando em tarefas administrativas. Portanto, considera-se a flexibilidade como uma habilidade importante, para que este consiga adaptar-se às diversas situações problema que poderão surgir no dia a dia.

Assim, percebe-se que as tarefas realizadas pelo auxiliar administrativo do setor financeiro estão coerentes com o cargo que o mesmo ocupa na organização. Porém sugere-se uma reflexão para a organização a respeito do superior imediato, onde um deles é denominado auxiliar administrativo e outro de assistente administrativo, portanto não é conveniente dois cargos possuírem a mesma denominação e um ter superioridade perante o outro, por isso sugere-se esta análise.

Tabela 15 – Caixa do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Caixa				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Auxiliar administrativo e assistente administrativo do setor financeiro				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento presencial e telefônico ao cliente	X			
Vendas e cancelamento de ingressos para o cinema	X			
Saques e depósitos em contas da Caixa Federal	X			
Recebimento de aluguéis e de condomínios	X			
Pagamentos/saque de auxílio Bolsa Família, PIS, Seguro Desemprego, Auxílio Doença, salário de aposentadoria e ordenados de outras empresas	X			
Pagamentos de boletos em geral	X			
Transferências entre contas	X			
Organizar o caixa e controlar o material de expediente		X		
Pagamento do IPTU			X	
Emissão de segunda via de boletos de condomínios e aluguéis		X		
Fazer débito em conta de condomínios e aluguéis		X		
Fazer depósitos para os proprietários			X	
Fazer abertura e fechamento do caixa, do cinema e da Caixa Federal	X			
Fazer transferência para o caixa geral do saldo do sistema	X			

Conhecimento necessário: cursando ensino médio e experiência de quatro meses na área.

Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.

Habilidades e atitudes: concentração; comunicação; trabalho em equipe e trabalhar sob pressão.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Percebe-se que as tarefas executadas pelo cargo de caixa, estão condizentes com o que o cargo prevê, por isso não existe a necessidade de sugestões à organização. Apenas se ressalta que a empresa reveja a questão dos superiores imediatos, pois não é o ideal que um caixa responda para um auxiliar administrativo, mas para o assistente é coerente. Portanto, sugere-se esta reflexão referente à superioridade dos cargos, como já foi mencionado anteriormente.

Segundo Oliveira (2007), as funções de caixa são receber e pagar valores em dinheiro ou cheque, registrando-os em movimento diário do livro-caixa; emitir cheques, recibos, vales; realizar depósitos e retiradas de valores; realizar o fechamento de caixa diário; entre outros.

Tabela 16 – Assistente administrativo do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Assistente administrativo				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente de forma presencial, telefônico e e-mail	X			
Planejamento dos recursos financeiros que a empresa disponibiliza ou necessita	X			
Transferências de valores entre contas	X			
Pagamento de contas e liquidação das mesmas	X			
Análise de contas e repasse das mesmas, assim como seu pagamento	X			
Controle e acompanhamento dos saldos das contas	X			
Agendamento das contas a pagar através de lotes bancários (INSS, boletos, condomínio a pagar DARFs)		X		
Pagamento das DARFs, impressão, conferência, inclusão no sistema e liquidação das mesmas			X	
Alimentação, impressão e análise de uma planilha de acompanhamento de saldos bancários	X			
Negociação com instituições financeiras			X	
Acompanhamento de parcelas de empréstimos bancários através de planilhas	X			
Pagamento a fornecedores, proprietários e recebimento de aluguel de clientes		X		
Emissão de extratos de todos os condomínios que possuem conta em banco			X	
Emissão de extratos das contas que a empresa dispõem			X	
Repasse de malote para o serviço terceirizado da Caixa Federal		X		
Elaboração de fluxo de caixa de receitas e despesas			X	
Acompanhamento da inadimplência dos clientes			X	
Atualização dos índices econômicos			X	
Auxílio da montagem da escala do correspondente bancário			X	
Acompanhamento e retorno dos e-mails recebidos	X			
Autorização e emissão de cheques	X			

Conhecimento necessário: graduação em administração e experiência de cinco anos na área.

Conhecimento desejável: pós-graduação na área financeira ou econômica e experiência de sete anos na área.

Habilidades e atitudes: organização; capacidade de análise; trabalhar sob pressão; comunicação e trabalho em equipe.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na tabela 16, onde é descrito o cargo de assistente administrativo, nota-se que as tarefas que o mesmo executa são relacionadas às rotinas financeiras.

Salienta-se, assim como consta na descrição, que se faz necessário mais tempo de experiência para atuar neste cargo, uma vez que este é um cargo que exige análises e controles, além de informações financeiras importantes e negociações com as instituições financeiras que exigem um grau maior de entendimento e postura profissional.

Por este também se tratar de um cargo de liderança dentro da organização, sugere-se uma reflexão deste ponto para a empresa, para que esta analise a possibilidade deste cargo ser alterado para coordenador financeiro, pois este possui subordinados e responde pelos mesmos.

Tabela 17 – Auxiliar administrativo do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Gerar, transmitir, receber e liquidar os arquivos de débito em conta, boletos bancários e pagamento de proprietários	X			
Emitir relatório de entradas do cinema			X	
Emitir extratos de condomínios			X	
Acompanhamento diário dos saldos das contas bancárias	X			
Atendimento aos clientes via <i>e-mail</i> , telefone e presencial	X			
Negociação de cheques e empréstimos com as instituições financeiras			X	
Liquidação de depósitos de condomínios e alugueis	X			
Pagamentos de notas e boletos de condomínios e alugueis	X			
Cobrança de inadimplentes de condomínios e alugueis			X	
Organização e administração dos carnês de IPTU		X		
Soma das tarifas de boletos de condomínios e alugueis da Caixa Federal			X	
Fazer a escala do posto de atendimento		X		
Instalação de <i>software</i> e <i>plug-ins</i> para o banco			X	
Manutenção de computadores, rede, calculadoras e impressoras do setor			X	
Cadastro de novos usuários no sistema			X	
Cadastrar débito em conta de condomínios e alugueis		X		
Receber valores de alugueis, condomínios, proprietários e fornecedores			X	
Controle dos <i>e-mails</i> do posto de atendimento, tesouraria e financeiro	X			
Entrega de malotes para a transportadora de valores			X	
Retirada de transferências de valor do posto de atendimento		X		
Cadastro de fornecedores			X	

Conhecimento necessário: graduação em administração e experiência de três anos na área.

Conhecimento desejável: pós-graduação em finanças e experiência de cinco anos na área.

Habilidades e atitudes: comunicação; trabalho em equipe; iniciativa e trabalhar sob pressão.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Este, assim como o cargo anterior, também realiza operações financeiras e pode ser tratado como um cargo que exerce liderança dentro da empresa. Assim, sugere-se para a organização a alteração do cargo de auxiliar administrativo para coordenador financeiro, uma vez que em questão de responsabilidade, o cargo anterior e o atual são equivalentes.

Salienta-se para a empresa, que esta verifique e evite riscos ao cargo, orientando-o que ao precisar de manutenções de computadores e máquinas no setor, peça ajuda para alguém do CPD, que possui o conhecimento e as capacidades adequadas para realizar estes consertos que o mesmo vem realizando.

Tabela 18 – Auxiliar administrativo do setor financeiro

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Financeiro				
Superior imediato: Financeiro				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente através de <i>e-mail</i> , telefônico e presencial	X			
Emissão de segunda via de boletos de condomínios e alugueis	X			
Recebimento de alugueis e de condomínios que estão inadimplentes	X			
Recebimento de alugueis de proprietários			X	
Fechamento e abertura de caixa	X			
Coleta de valores de todos os outros caixas da empresa	X			
Administração de cheques pré-datados, à vista e devolvidos	X			
Organização de valores e encaminhamento dos mesmo para as instituições financeiras de acordo com a necessidade da empresa	X			
Pagamento de fornecedores, boletos e depósitos	X			
Liquidação de contas a pagar da empresa	X			
Fornecimento de valores em dinheiro para os colegas	X			
Reembolso de valores para os colegas através de documentos fiscais	X			
Conferência, análise e separação do relatório de contas a pagar	X			
Preenchimento do formulário de coleta de valores transportado por serviço terceirizado da Caixa Federal	X			
Agendamento de contas dos condomínios para pagamento	X			
Lançamento de notas fiscais da empresa	X			
Elaboração de um relatório de todos os cheques que estão no caixa para a contabilidade			X	
Organização de pagamentos aos prestadores de serviços		X		
Averiguação dos talões de cheques		X		
Solicitação de troco para as instituições financeiras		X		
Arrecadação de valores da bilheteria do cinema	X			

Organização dos saldos de todos os caixas da empresa em um relatório para o diretor	X			
---	---	--	--	--

Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de dois anos na área.

Conhecimento desejável: cursando graduação em administração ou contábeis e experiência de três anos na área.

Habilidades e atitudes: comunicação; trabalho em equipe; planejamento e concentração.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Observa-se na descrição de cargo acima, na tabela 18, que as tarefas realizadas pelo mesmo não são pertinentes ao cargo. Portanto, sugere-se para a organização que a mesma reveja o cargo e analise todas as suas atribuições e responsabilidades. Pode-se propor para a empresa que esta altere o cargo de auxiliar administrativo para caixa, pois a maioria de suas tarefas são funções de caixa.

Outro fato que se nota e que não é pertinente ao cargo é o superior imediato, portanto, sugere-se uma reflexão para a organização, pois dois cargos iguais, que possuem a mesma denominação, não podem ser um superior ao outro, ou existir diferença hierárquica entre eles. Mesmo que o cargo descrito anteriormente seja substituído por caixa, é importante a empresa refletir sobre a questão da superioridade, pois o ideal seria o superior se tratar de um chefe, coordenador ou gerente.

Tabela 19 – Auxiliar administrativo do setor de locações

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Locações				
Superior imediato: Chefe administrativo				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente via telefone, presencial e <i>e-mail</i>	X			
Inclusão, emissão e impressão de notas fiscais	X			
Cobrança de clientes inadimplentes e para os quais a empresa presta serviços	X			
Elaboração de orçamentos		X		
Análise e emissão de relatórios gerenciais			X	
Acompanhamento de serviços de pintura terceirizados			X	
Emissão de ordens de serviços	X			
Verificação de imóveis através de solicitação de clientes		X		
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de um ano na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em administração e experiência de três anos na área.				
Habilidades e atitudes: agilidade; comunicação; organização e capacidade de negociação.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Nota-se que o cargo de auxiliar administrativo do setor de locações, como é descrito acima, tem tarefas coerentes com o cargo que possui na organização atualmente. Assim, não se fazem necessárias sugestões de realocações de tarefas e nem sugestões de alteração no cargo.

Tabela 20 – Auxiliar de manutenção predial do setor de vistorias

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de manutenção predial				
Setor/departamento: Vistorias				
Superior imediato: Chefe administrativo				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente através de telefones, <i>e-mail</i> e presencial	X			
Solicitação de ordens de serviços	X			
Realizar vistorias em imóveis novos e desocupados	X			
Colocação de placas nos imóveis	X			
Conferência de serviços realizados por terceiros em imóveis		X		
Elaboração de orçamentos	X			
Inclusão de documentos fiscais no sistema da empresa			X	
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de dois meses na área.				
Conhecimento desejável: cursos em manutenção predial e experiência de seis meses na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; trabalho em equipe e habilidade de negociação.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Percebe-se através da descrição do cargo, uma incoerência entre tarefas realizadas e cargo que o mesmo ocupa, pois este opera com rotinas administrativas na organização e não com atividades e/ou serviços de auxiliar de manutenção predial, que seriam pequenos reparos, entre outros. De acordo com o CBO (In: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>), ao cargo compete auxiliar em edificações, manutenções elétricas e hidráulicas.

Assim, se sugere para a empresa uma reflexão e análise sobre o cargo em questão. Talvez uma opção fosse substituir o cargo de auxiliar de manutenção predial por auxiliar administrativo.

Porém, ressalta-se que um diferencial para o cargo seria o conhecimento na área de manutenções prediais, pois em sua rotina predominam as vistorias, que com os cursos na área e com o conhecimento necessário, facilitariam as suas indicações e observações, além de contribuir em suas avaliações de qualidade dos serviços que são prestados nos imóveis.

Tabela 21 – Auxiliar administrativo do setor de locações

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Locações				
Superior imediato: Chefe administrativo				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente por <i>e-mail</i> , telefone e presencial	X			
Elaboração de contratos de locação	X			
Arquivamento de contratos e documentos		X		
Lançamento de valores dos condomínios não administrados pela empresa			X	
Atualização do cadastro de clientes	X			
Visitação aos imóveis		X		
Colocação de placas nos imóveis		X		
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de um ano na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em direito e experiência de dois anos na área.				
Habilidades e atitudes: trabalho em equipe; comunicação; concentração e organização.				
Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).				

Com esta descrição de cargo, nota-se que sua rotina na organização é composta somente por rotinas administrativas, demonstrando que as tarefas executadas estão coerentes com o cargo.

Pode-se dar destaque a predominância da atividade de “elaboração de contratos de locação” em suas atribuições e por isso pode-se reforçar a habilidade de concentração e dar importância a um aprofundamento na área, com um curso ou estudo na área de direito focada em contratos.

Tabela 22 – Auxiliar administrativo do setor de locações

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Locações				
Superior imediato: Chefe administrativo				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente através de <i>e-mail</i> , telefone e presencial	X			
Solicitação e recebimento de documentos necessários para locação de imóveis	X			
Análise de documentos recebidos e repasse para aprovação e emissão do contrato	X			
Oferta e mostragem de imóveis para locação	X			
Inclusão e alteração de cadastro simplificado	X			
Entrega/recebimento de chaves	X			
Colocação de placas		X		
Visitação de imóveis e fotografar os mesmo		X		
Organização de documentos para serem arquivados			X	
Confecção de adesivos de identificação para as chaves		X		
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de três meses na área.				
Conhecimento desejável: curso interpessoal e experiência de um ano na área.				
Habilidades e atitudes: habilidade de negociação; comunicação; capacidade de análise e orientação para o cliente.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo acima descrito demonstra que existe coerência entre o cargo e as tarefas que lhe são atribuídas, por isso não se tem necessidade de sugerir alteração no cargo ou realocação de atividades.

Este cargo em questão se trata do colaborador que mostra os imóveis para a locação, por isso é de suma importância que este tenha boa comunicação e saiba negociar com os clientes e analisar o que os clientes realmente almejam, para assim satisfazê-los inteiramente.

Tabela 23 – Auxiliar de escritório do setor de locações

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de escritório				
Setor/departamento: Locações				
Superior imediato: Chefe administrativo				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente, proprietários e inquilinos	X			
Disponibilização dos imóveis para locação		X		
Avaliação de imóveis		X		
Arquivamento de documentos			X	
Entrega mediante solicitação da declaração de IR				X
Lançamentos dos valores dos condomínios não administrados pela empresa			X	
Envio de relatórios para outras imobiliárias para solicitação de condomínios novos			X	
Colocação de placas nos imóveis e visitação aos mesmos		X		
Formalização de contratos de administração com proprietários		X		
Contato com inquilinos quando o proprietário solicita a desocupação do imóvel			X	
Cobrança de inquilinos através de contato telefônico e e-mail			X	
Conhecimento necessário: técnico em secretariado executivo e experiência de três anos na área.				
Conhecimento desejável: cursando pós-técnico em secretariado executivo e experiência de cinco anos na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; iniciativa; trabalho em equipe e habilidade de negociação.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo descrito na tabela 23 possui suas atividades coerentes com a ocupação que têm dentro da organização. Este é um cargo que está dentro do setor de locações, auxiliando a gerente e atendendo casos mais específicos de proprietários e de situações problema.

Propõem-se à empresa, que esta faça a atualização do cargo para auxiliar administrativo, como a organização não admite mais novos colaboradores com a ocupação de auxiliar de escritório, sendo este termo abandonado pela mesma.

Tabela 24 – Chefe administrativo do setor de locações e vistorias

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Chefe administrativo				
Setor/departamento: Locações e vistorias				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Reunir-se com a equipe para analisar os indicadores do dia anterior e planejar o dia que se inicia	X			
Auxiliar a equipe no atendimento aos clientes	X			
Acompanhar e orientar os colaboradores nos procedimentos do seu setor	X			
Avaliar imóveis para locação		X		
Participar de reuniões com a direção apresentando indicadores de desempenho da sua equipe			X	
Supervisionar o atendimento prestado aos clientes, garantindo o padrão de qualidade da empresa	X			
Auxiliar os colaboradores da área comercial na negociação junto aos clientes, conforme necessidade	X			
Avaliar e liberar o cadastro dos clientes proponentes a locação	X			
Analisar as propostas comerciais referentes ao setor de locação		X		
Efetuar o <i>feedback</i> aos colaboradores sobre o desempenho individual e coletivo da área			X	
Acompanhar e autorizar a negociação das taxas conforme ofertas dos proprietários para ingresso do imóvel			X	
Renegociar valores de aluguel com os proprietários			X	
Estimular a criatividade da equipe	X			
Efetuar o controle do Imposto Predial				X
Efetuar o controle do Imposto de Renda				
Cumprir e fazer cumprir as políticas, práticas e diretrizes organizacionais	X			
Efetuar o controle e renovação do seguro contra incêndio dos imóveis da carteira		X		
Efetuar atendimento aos proprietários da carteira àqueles que desejem deixar imóveis para locação			X	
Enviar aos proprietários as informações relativas ao Imposto de Renda			X	
Auxiliar no controle do pagamento dos valores de condomínios administrados por outras imobiliárias			X	

Conhecimento necessário: graduação em economia, administração ou contábeis e experiência de cinco anos na área.

Conhecimento desejável: pós-graduação ou cursos especialização em uma das áreas citadas; ter CRECI e experiência de sete anos na área.

Habilidades e atitudes: comunicação; iniciativa; capacidade de análise e habilidade de negociação.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Percebe-se que o cargo de chefe administrativo do setor de locações e vistorias, também se trata de um cargo de extrema importância na organização, uma vez que este é o cargo que cria relações com os clientes, principalmente com os proprietários de imóveis que deixam os mesmos para locação.

Destaca-se que este cargo tenha habilidade de comunicação e de negociação, intermediando relações entre inquilinos e proprietários, que depositam confiança na organização através destes elos que são criados.

Nota-se que este é um cargo da alta gerência onde o ideal é que o colaborador já tenha bons níveis de conhecimento e experiência na área. Portanto, as tarefas realizadas pelo cargo estão coerentes com o cargo que a mesma possui dentro da empresa.

Tabela 25 – Auxiliar administrativo do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao cliente	X			
Lançamento e análise de notas fiscais		X		
Assistência aos síndicos	X			
Verificação de <i>e-mails</i> e retornos aos clientes	X			
Controle do corte de água	X			
Encaminhamento da recarga de extintores			X	
Assistência em assembleias		X		
Solicitação de serviços aos prestadores	X			
Emissão de ordens de serviços e conclusão das mesmas	X			
Controle da escala das faxineiras			X	
Atendimento ao plantão 24 horas			X	
Solicitação de orçamentos de serviços para apresentar aos síndicos		X		
Controle dos saldos dos condomínios		X		
Emissão de cheques dos condomínios que possuem conta em banco		X		
Elaboração de atas, extrato de atas e previsão orçamentária		X		
Acompanhamento de obras em condomínios		X		
Visita aos condomínios onde o mesmo é gestor		X		
Controle dos vencimentos do projeto de prevenção contra incêndio (PPCI)			X	
Repasse do Informe de Rendimentos para os síndicos e prestadores de serviços				X

Conhecimento necessário: ensino médio completo; cursos técnicos em gestão de condomínios e experiência de dois anos na área.

Conhecimento desejável: cursando graduação em administração e experiência de cinco anos na área.

Habilidades e atitudes: habilidade de negociação; comunicação; concentração e trabalho em equipe.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Tabela 26 – Auxiliar de escritório do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de escritório				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Elaboração do edital e convocação de assembleias	X			
Envio de documentos referente assembleia para moradores e proprietários que não residem no prédio	X			
Inclusão de notas fiscais no sistema	X			
Registro de contatos com elaboração de ordens de serviços	X			
Participação em assembleias e elaboração de atas		X		
Atendimento ao cliente por <i>e-mail</i> , telefone e presencial	X			
Solicitação de orçamentos de serviços diversos		X		
Encaminhamento de documentos de clientes para ação judicial referente a débito de condomínio para o jurídico da empresa		X		
Autorização de recarga de extintores			X	
Assessoria aos síndicos		X		
Encaminhamento de correspondências para o correio e <i>motoboy</i>		X		
Definição da data e assuntos para pauta das assembleias		X		
Repasse do Informe de Rendimentos				X
Elaboração de RPAs		X		
Elaboração de circulares de orientação para os condôminos		X		
Elaboração de contratos simplificados de administração de condomínios		X		

Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.

Conhecimento desejável: cursando graduação em administração ou contábeis e experiência de um ano na área.

Habilidades e atitudes: concentração; organização; trabalho em equipe.

Nas tabelas 25 e 26, respectivamente, estão descritos os cargos de auxiliar administrativo e de auxiliar de escritório do setor de condomínios. Os dois cargos realizam tarefas pertinentes ao cargo, operando com rotinas administrativas específicas no setor que atuam.

Observa-se que o cargo descrito na tabela 26, ainda possui o nome do cargo de auxiliar de escritório, portanto, sugere-se à organização fazer a atualização do mesmo para auxiliar administrativo.

Os dois cargos analisados possuem como missão administrar qualquer tipo de situação problema, auxiliar os síndicos, buscar orçamentos e esclarecer dúvidas aos condôminos e proprietários, além de nas assembleias deixar as despesas e receitas transparentes.

Tabela 27 – Gerente administrativo do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Gerente administrativo				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Conferência de atas, extrato de atas, circulares e avisos em geral que são elaborados para os condomínios	X			
Atendimento ao cliente via <i>e-mail</i> , presencial e telefônico	X			
Visitação às obras		X		
Autorização de documentos	X			
Negociação com síndicos	X			
Apresentação de propostas para novos condomínios que possam vir a serem administrados			X	
Conferência e análise das contas de todos os condomínios administrados e dos que possuem conta em banco			X	
Compra de materiais para a obra		X		
Atendimento ao plantão da empresa			X	
Fazer assembleias em condomínios		X		
Solicitar orçamentos com prestadores e negociar com os mesmos	X			
Acompanhar a execução de serviços diversos em condomínios	X			
Assessorar síndicos	X			
Conferir e analisar as cartas de atraso			X	
Fazer ordens de serviço no registro de contatos		X		
Estimular a criatividade da equipe	X			
Realizar reuniões com a equipe da área de condomínios	X			
Realizar reuniões com a direção sobre o desempenho da área de condomínios			X	
Acompanhar os índices de inadimplência			X	
Acompanhar e cobrar as metas do setor	X			

Conhecimento necessário: graduação em direito, administração ou contábeis e experiência de quatro anos na área.

Conhecimento desejável: pós-graduação em uma das áreas acima e experiência de cinco anos na área.

Habilidades e atitudes: trabalho em equipe; trabalhar sob pressão; iniciativa; postura ética e capacidade de análise.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo descrito na tabela acima, trata-se da descrição do gerente da área de condomínios, que trata e negocia diretamente com os síndicos e construtoras de imóveis. Este é um cargo muito importante na organização, que serve de referência para o setor em que atua e até mesmo para outros setores, uma vez que os processos da organização se entrelaçam.

Este apresenta novas propostas e realiza assembleias de instituição de condomínios, além de orientar seu setor para preservar a qualidade dos serviços e zelar pelo bom atendimento. Nota-se que este também acompanha todos os condomínios, observando como comportam-se as contas, tanto as receitas como as despesas, para quando for necessário, analisar as situações com os síndicos e mantê-los a par das situações.

Percebe-se que este é um cargo que exige experiência e um bom nível de conhecimento, para facilitar as rotinas onde está inserido. Desta forma, as atividades realizadas estão coerentes com o cargo atual que o mesmo possui na organização.

Tabela 28 – Auxiliar administrativo do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Diretor; gerente de pessoal; e gerente administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Realizar o apuramento das entradas e saídas e todos os condomínios administrados pela empresa e realizar o encerramento do mês			X	
Fazer transferências entre as contas dos condomínios			X	
Realizar conciliações bancárias			X	
Gerar e imprimir todos os relatórios para montar as encadernações			X	
Imprimir e organizar os sintéticos que vão para os prédios			X	
Imprimir e organizar os cadernos nas rotas para serem entregues			X	
Colocar os cadernos no <i>site</i> da empresa			X	
Listar o relatório de saldo médio			X	
Separar os boletos de condomínios, encaminhá-los para dobragem e colagem e após para a entrega			X	
Emitir notas fiscais	X			
Inclusão de documentos e cadastro de clientes e colaboradores nos sistemas da empresa		X		
Fazer o apuramento das entradas, saídas e do lucro do cinema/bomboniere			X	
Receber currículos e fazer entrevistas	X			
Fazer todos os documentos de admissão e demissão, solicitar diversos documentos e encaminhar exames médicos			X	
Fazer cálculo e pagamento de férias			X	
Controle e marcação de todas as férias de todos os colaboradores		X		
Assistência aos colegas para esclarecimentos gerais sobre recursos humanos e condomínios	X			
Participação das reuniões de condomínios	X			
Participação das reuniões da obra e gestão da qualidade da construtora, para alinhar as questões do recursos humanos, de acordo com as regras e leis que o programa estabelece		X		

Lançamento e cobrança de ordens de serviço		X		
Lançamento do cartão ponto			X	
Entrega de EPIs aos colaboradores		X		
Conferir os diários gerenciais dos condomínios	X			
Conferência e análise de documentos fiscais e enquadramento tributário de empresas e serviços	X			

Conhecimento necessário: ensino médio completo e seis meses de experiência na área.

Conhecimento desejável: cursando graduação em administração ou contábeis e experiência de um ano na área.

Habilidades e atitudes: comunicação; concentração; trabalho em equipe e capacidade de análise.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Nota-se que o cargo acima descrito de auxiliar administrativo do setor de condomínios, está realizando tarefas coerentes ao cargo que possui na organização. Percebe-se que este cargo, ao invés dos outros dois cargos descritos anteriormente do mesmo setor, não realiza atendimento aos síndicos e moradores dos prédios administrados, mas que este opera com atividades de retaguarda.

Observa-se também que o mesmo realiza rotinas de recursos humanos, onde precisa desenvolver bem a comunicação clara e coesa para auxiliar e esclarecer dúvidas dos colaboradores.

Tabela 29 – Auxiliar de contabilidade do setor de contabilidade

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar de contabilidade				
Setor/departamento: Contabilidade				
Superior imediato: Contador				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Inclusão contábil e fiscal (importação de notas fiscais e inclusão de movimento)			X	
Conciliação de contas contábeis, fiscais e folha			X	
Apuração de impostos retidos (PIS/COFINS/CSLL, IRRF, ISSQN, INSS) e dos impostos sobre receitas (PIS, COFINS, CSLL, IRPJ, ISSQN, Simples Nacional) e emissão das guias			X	
Elaboração da declaração DCTF, SPED Fiscal e DESTDA			X	
Cadastro e atualizações no sistema contábil			X	
Atendimento aos clientes	X			
Emissão e análise de notas fiscais	X			
Cadastro de funcionários no sistema Folha			X	
Elaboração da declaração do Simples Nacional				X
Elaboração da declaração do SPED Contábil e ECF				X
Encerramento das demonstrações contábeis				X
Emissão dos livros contábeis e fiscais				X
Elaboração da declaração RAIS	X			
Conhecimento necessário: graduação em contábeis e experiência de dois anos na área.				
Conhecimento desejável: cursando pós-graduação na área e experiência de três anos na área.				
Habilidades e atitudes: concentração; trabalho em equipe e capacidade de análise.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo de auxiliar de contabilidade possui tarefas mais específicas e técnicas e, por isso, exigem um grau maior de conhecimento na área e também experiência na função.

Como verificado na descrição acima, segundo suas atividades, este é um cargo que é bastante comprometido com o contador da empresa, expedindo declarações, apurando resultados e fechamentos.

Por serem rotinas de um grau mais complexo na área contábil, se propõe uma reflexão para a empresa, referente ao cargo em questão. Sugere-se à mesma a troca do cargo para assistente de contabilidade, que é um cargo hierarquicamente superior ao de auxiliar de contabilidade, vendo que a posição da mesma na organização é superior a de um auxiliar.

Tabela 30 – Auxiliar administrativo do setor de contabilidade

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Auxiliar administrativo				
Setor/departamento: Contabilidade				
Superior imediato: Contador				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Inclusão de dados e lançamentos contábeis	X			
Fechamento de locadores, locatários e condomínios			X	
Informação para a nota fiscal gaúcha			X	
Informação para o ISSQN				X
Impressão da RAIS				X
Arquivamento de documentos			X	
Informação da DIRF		X		
Serviços de estafeta			X	
Emissão de notas fiscais eletrônicas			X	
Fechamento dos bancos			X	
Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.				
Conhecimento desejável: cursando graduação em contábeis e experiência de um ano na área.				
Habilidades e atitudes: organização; iniciativa; responsabilidade e trabalho em equipe.				
Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).				

Nota-se através da descrição acima que as atividades são de um cargo de auxiliar, mas por ser mais específico da área contábil, se sugere à empresa uma reflexão do cargo, para substituir o cargo em análise por auxiliar de contabilidade. Fundamentando-se na descrição que relata tarefas do setor de contabilidade, entende-se que o cargo de auxiliar administrativo não seria o mais ideal, quando se trata de rotinas contábeis, e por isso se propõem a troca do cargo.

Observa-se na descrição acima, a citação da atividade “serviços de estafeta”, que sugere-se para a organização que seja realocada para um colaborador do setor financeiro. Percebe-se que ainda não existe este cargo específico na empresa, e por isso se propõem a contratação de um novo colaborador para esta função, ou que alguém ocioso seja realocado para esta finalidade, assumindo um novo cargo dentro da organização.

Tabela 31 – Gerente de pessoal do setor de recursos humanos

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Gerente de pessoal				
Setor/departamento: Recursos humanos				
Superior imediato: Diretor				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento aos colaboradores	X			
Recebimento de currículos e entrevista com os mesmos	X			
Seleção e recrutamento de funcionários quando solicitados da parte de obras e limpeza			X	
Análise e transmissão da declaração RAIS (Relação Anual de Informações Sociais)				X
Enviar o Informe de Rendimento quando solicitado				X
Solicitação e compra do vale transporte para os funcionários			X	
Cálculo e transmissão da GEFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social)			X	
Cálculo, geração, impressão e pagamento da folha de pagamento			X	
Conferência e lançamento do cartão ponto		X		
Envio da declaração do CAGED (Cadastro Geral de Empregados)			X	
Calcular provisões de FGTS e férias			X	
Cadastro e inclusão de notas e RPA (Recibo de Pagamento de Autônomo)		X		
Inclusão no sistema das isenções dos síndicos dos prédios administrados pela empresa			X	
Arquivar documentos	X			
Controle dos vencimentos das CNHs (Carteira Nacional de Habilitação)			X	
Controle dos vencimentos dos exames médicos			X	
Admissão, demissão, solicitação de diversos documentos e encaminhamento de exames médicos			X	
Cálculo e pagamento de férias			X	
Acompanhamento de causas trabalhistas				X
Entrega e compra de EPIs		X		
Solicitação e compra do vale alimentação		X		

Conhecimento necessário: ensino médio completo e experiência de um ano na área.

Conhecimento desejável: graduação em administração ou contábeis e dois anos de experiência na área.

Habilidades e atitudes: organização; comunicação; concentração e trabalhar sob pressão.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Este é um cargo da alta gerência, visto que os recursos humanos são de suma importância dentro de uma organização. Observa-se que o gerente de pessoal está com suas tarefas pertinentes ao cargo, e ressalta-se a importância do cargo ter habilidade de comunicação, uma vez que este dialoga muito com todos os colaboradores.

Sugere-se à organização que o ensino necessário para um cargo deste porte seja uma graduação em administração ou contábeis, e que o desejável seja uma pós na área, diferente do que o colaborador descreveu.

Tabela 32 – Aprendiz - assistente administrativo do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Aprendiz – assistente administrativo				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Auxiliar administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Colagem e dobragem de cartas e atas		X		
Atendimento aos clientes	X			
Arquivamento de documentos	X			
Efetuar controle dos cadernos dos condomínios		X		
Inclusão de documentos no sistema		X		
Emissão de segunda via de boletos de condomínios	X			
Conhecimento necessário: cursando ensino médio e experiência de quatro meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; flexibilidade e organização.				
Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).				

Tabela 33 – Aprendiz – assistente administrativo do setor de condomínios

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Aprendiz – assistente administrativo				
Setor/departamento: Condomínios				
Superior imediato: Auxiliar administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Separação e organização dos documentos fiscais dos condomínios			X	
Montagem e impressão das encadernações dos condomínios			X	
Listagem e conferência do relatório sintético de todos os condomínios			X	
Envio das encadernações para o <i>site</i> da empresa			X	
Arquivamento dos documentos originais de todos os condomínios nos seus respectivos lugares			X	
Encaminhamento e organização das particularidades de cadernos e sintéticos			X	
Controle das cópias de cada condomínio			X	
Organização da entrega de cadernos e sintéticos por rotas preestabelecidas			X	
Dobragem e colagem de boletos de condomínios			X	
Conhecimento necessário: cursando ensino médio e experiência de três meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de seis meses na área.				
Habilidades e atitudes: concentração; trabalho em equipe; comunicação e organização.				
Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).				

Tabela 34 – Aprendiz – assistente administrativo do setor de vendas

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Aprendiz – assistente administrativo				
Setor/departamento: Vendas				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de vendas				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Atendimento ao público via telefone e pessoal	X			
Serviços de estafeta	X			
Entrega e recebimento de documentos no correio	X			
Scannear documentos	X			
Inclusão de dados e cadastro de pessoas no sistema		X		
Dobragem e colagem de cartas			X	
Organização da recepção	X			
Auxiliar no lançamento de saídas de veículos no sistema	X			
Cobrança de xerox dos colegas			X	
Entrega de documentos diversos	X			
Conhecimento necessário: cursando ensino médio e quatro meses de experiência na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e seis meses de experiência na área.				
Habilidades e atitudes: iniciativa; comunicação e organização.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

As três últimas tabelas, respectivamente 32, 33 e 34, são descrições de cargos de assistentes administrativos, pelo programa do menor aprendiz, em setores diferentes, sendo as duas primeiras de condomínios e a outra do setor de vendas. Estes cargos são caracterizados por serem compostos por atividades básicas, simples e repetitivas, além de proporcionarem aos aprendizes a oportunidade de se inserirem em um ambiente profissional, aprendendo diversas tarefas em setores

variados, de se comportarem perante situações problema, de criarem responsabilidade e comprometimento com o que executam.

Neste caso não existe nenhum problema de superioridade entre o cargo e o superior, já que se trata de cargos temporários na organização e que auxiliam diversos setores com rotinas administrativas básicas.

Tabela 35 – Faxineira do setor de limpeza

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Faxineira				
Setor/departamento: Limpeza				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de condomínios e motorista				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Varrer calçadas	X			
Varrer e lavar o <i>hall</i> de entrada dos prédios	X			
Limpar o elevador	X			
Limpar todos os corredores dos condomínios	X			
Tirar o pó dos corredores		X		
Limpar as escadarias e os corrimões das escadas	X			
Limpar garagens e salão de festas		X		
Limpar os vidros de forma geral no prédio	X			
Recolher o lixo dos prédios e levá-los para as lixeiras nas ruas e limpar as mesmas	X			
Fazer o pedido necessário do material de limpeza			X	
Conhecimento necessário: ensino fundamental incompleto e experiência de dois meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de três meses na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; organização e flexibilidade.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo de faxineira, segundo Oliveira (2007), é aquele que executa serviços de limpeza em todas as dependências da empresa, varrendo, espanando, lavando, entre outros. Além disso, é de sua função retirar os lixos dos cestos, colocá-los em sacos apropriados e depositá-los na lixeira; e também cabe ao cargo a reposição dos materiais de limpeza e o controle dos mesmos.

Assim, verifica-se que o cargo, diante das atividades executadas, está dentro do previsto, sem necessidade de sugestões e observações para a organização.

Tabela 36 – Zelador do setor de zeladoria

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Zelador				
Setor/departamento: Zeladoria				
Superior imediato: Gerente administrativo do setor de condomínios e motorista				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Entrega dos jornais	X			
Entrega de correspondências, pacotes e encomendas	X			
Varrer calçadas e boxes	X			
Trocar lâmpadas			X	
Lavagens gerais (entradas, calçadas e piscina)			X	
Cortar a grama e podas em geral		X		
Controle do salão de festas (reservas, entrega de chaves e revisão do local após as festas)		X		
Acompanhamento de serviços e de mudanças			X	
Retirada de lixo e colocação dos mesmos nos <i>containers</i>	X			
Responsável pelas câmeras do condomínio		X		
Conhecimento necessário: ensino fundamental e dois meses de experiência na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio e três meses de experiência na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; flexibilidade e iniciativa.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Na tabela acima está descrito o cargo de zelador, onde observa-se que suas atividades estão coerentes com o que o cargo prevê. Apenas se sugere para a organização rever a questão do superior imediato, que poderia ser um cargo responsável por esta parte de serviços gerais e manutenção.

Tabela 37 – Motorista do setor de serviços gerais

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Motorista				
Setor/departamento: Serviços gerais				
Superior imediato: Diretor e gerente administrativo do setor de condomínios				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Elaboração de orçamentos de pintura, jardinagem e limpeza	X			
Fazer o roteiro das faxineiras, levando-as para seu local de trabalho	X			
Compra de materiais para a empresa e obras	X			
Manutenção dos veículos da empresa, das ferramentas e materiais de escritório	X			
Elaboração, controle, lançamentos e repasse das ordens de serviços para que estas sejam cobradas	X			
Distribuição das tarefas e designação das pessoas para o seu local de trabalho	X			
Abertura e fechamento do depósito	X			
Elaboração de ordens de compras	X			
Conhecimento necessário: ensino fundamental completo e seis meses de experiência na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e um ano de experiência na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação; trabalhar em equipe; capacidade de análise e planejamento.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O cargo acima descrito é o de motorista, porém as atividades que o mesmo realiza não estão coerentes com o que o cargo prevê. Portanto, este é um ponto de reflexão para a organização, para que esta reflita sobre o cargo e suas atribuições.

Sugere-se para a organização que o cargo de motorista seja substituído pelo cargo de coordenador de serviços gerais, pois nota-se que este é um cargo de liderança e não um cargo que executa serviços, mas que apenas orienta e comanda equipes.

Tabela 38 – Serviços gerais do setor de serviços gerais

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Serviços gerais				
Setor/departamento: Serviços gerais				
Superior imediato: Motorista				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Passar aspirador de pó na empresa	X			
Organização e entrega do material de limpeza para os prédios			X	
Limpeza do cinema	X			
Lavagens de carros da empresa	X			
Lavar escadarias de prédios		X		
Conhecimento necessário: ensino fundamental incompleto e experiência de dois meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino fundamental completo e experiência de três meses na área.				
Habilidades e atitudes: comunicação e flexibilidade.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

Tabela 39 – Pintor do setor de pintura

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Pintor				
Setor/departamento: Pintura				
Superior imediato: Motorista				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Pintura em apartamentos, grades, muros, casas, aberturas e demarcações de box	X			
Manter o material organizado e controlar o mesmo	X			
Conhecimento necessário: ensino fundamental completo e experiência de seis meses na área.				
Conhecimento desejável: ensino médio completo e experiência de um ano na área.				
Habilidades e atitudes: trabalhar em equipe; comunicação; flexibilidade e iniciativa.				

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

As tabelas 38 e 39 que se referem, respectivamente, à descrição do cargo de serviços gerais e pintor, mostram que as tarefas realizadas estão coerentes com os cargos que ocupam atualmente na organização.

De acordo com Oliveira (2007), o pintor é aquele que executa serviços de pinturas em prédios, áreas comuns, estruturas metálicas e/ou de madeira. A ele cabe preparar a superfície e saber qual a tinta ideal para pintar a mesma.

Porém se sugere à organização reavaliar a questão da superioridade, pois neste caso os dois cargos, tanto o de serviços gerais quanto o pintor, respondem para o motorista, quando o ideal seria dar satisfações para um encarregado direto dessa parte, ou um coordenador destas áreas.

Tabela 40 – Servente do setor de serviços gerais

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.				
PERFIL DE CARGO				
Título do cargo: Servente				
Setor/departamento: Serviços gerais				
Superior imediato: Motorista				
Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				
Fazer roçadas em terrenos		X		
Podas em flores, corte de grama e tirar o inço	X			
Limpeza de canteiros	X			
Lavagem de calçadas			X	
Serviços de limpeza em geral		X		
Manutenção em máquinas e ferramentas			X	

Conhecimento necessário: ensino fundamental incompleto e experiência de dois meses na área.

Conhecimento desejável: ensino fundamental completo e experiência de três meses da área.

Habilidades e atitudes: iniciativa; flexibilidade; comunicação e trabalho em equipe.

Fonte: tabela elaborada pela autora a partir de dados coletados na pesquisa (2016).

O servente, na visão de Oliveira (2007), auxilia os oficiais em diversas tarefas nas diversas áreas da construção civil, além de realizar outros serviços braçais de menor complexidade.

Assim, nota-se que o cargo descrito acima, citou atividades que não estão coerentes com o cargo, pois o colaborador vem executando atividades relacionadas à jardinagem. Portanto, sugere-se à organização que esta reflita sobre o cargo em questão, e realize a alteração do cargo de servente para jardineiro, baseado nas tarefas executadas atualmente.

Sugere-se uma reflexão para a organização a respeito do superior imediato neste caso, pois não é o ideal um cargo de servente ter como superior um motorista. Desta forma sugere-se este ponto a ser revisto pela empresa.

8 CONCLUSÃO

O trabalho em questão foi elaborado com a finalidade principal de analisar e descrever todos os cargos que estão presentes na organização, para que assim tanto a organização quanto os colaboradores possam ter mais clareza das tarefas que realizam e da posição que ocupam dentro da empresa. Além disso, foram feitas observações e sugestões de melhoria, ou foram expostas algumas situações para reflexão da organização, para que sejam revistas e aprimoradas a fim de contribuir para o rendimento e organização da empresa como um todo.

A área em que foi desenvolvido o estudo está cada vez mais se tornando importante dentro das organizações, a área dos Recursos Humanos está sendo percebida como um dos elos que requer destaque, pois os colaboradores é que são os responsáveis pelo rendimento, pela produção, que levam as organizações a terem sucesso. A descrição e análise de cargos é uma das subdivisões do RH, que segundo Snell e Bohlander (2011) é a declaração de tarefas, deveres e responsabilidades que competem a um cargo. Além disso, salientam a importância deste método, pois este também contribui para gerentes e supervisores para selecionar novos funcionários ou orientar os atuais.

Portanto, a descrição e análise de cargos vêm como um instrumento que pode contribuir com a empresa, como na citação acima, para que haja mais clareza para ambas as partes e venha ajudar em processos de seleção e recrutamento, na hora de repassar atividades para colegas iniciantes, que venha a facilitar para alguém que substitua férias, entre outras finalidades.

Através das entrevistas que foram realizadas com todos os ocupantes de cargos da organização, conseguiu-se verificar a existência de algumas incoerências, sejam de cargos ou de tarefas e/ou atividades que estão sendo realizadas por cargos indevidos ou em setores não adequados. Um exemplo é que a empresa possui muitos auxiliares administrativos, e o ideal seriam cargos correspondentes às tarefas executadas e encaixadas em seu devido setor.

Outro fato percebido através da análise das entrevistas foi que existe uma reflexão a ser feita sobre o grupo familiar, que é composto pela Imobel (administradora de imóveis), pela Vai (manutenção predial) e pela R V Dick (construtora). Ou seja, nota-se que existem cargos da construtora misturados entre os da imobiliária ou da manutenção predial, e assim vice e versa. Portanto, sugere-

se uma análise para a organização, para que se esclareçam estas questões, e que sejam realizadas algumas transferências de cargos, para assim também facilitar a compreensão e o entendimento dos colaboradores.

Através deste estudo também se identificou, como a empresa já atua há 44 anos no mercado imobiliário, que esta possui diversos funcionários já com bastante tempo de trabalho, de “casa”, e que alguns ao passar do tempo receberam aumentos de salários, porém não receberam atualização dos cargos. Portanto, existe uma situação melhor a ser analisada, pois há uma distorção entre salários e cargos na organização, que sugere-se para a empresa rever seus critérios e atualizar os cargos.

Por fim, este trabalho buscou promover uma reflexão sobre os atuais cargos na empresa para que dentro das possibilidades organizacionais as adequações necessárias sejam realizadas, afim de contribuir e facilitar diversas rotinas administrativas. Espera-se então que este trabalho venha a acrescentar realmente para a empresa, além de atender os critérios acadêmicos, contribuindo tanto para meu conhecimento e aprimoramento quanto o da empresa.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA PEARSON. *OSM: uma visão contemporânea*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARREIRA, Dorival. *Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa*. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES (CBO). Disponível em: <In: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 07 maio 2016.
- DIAS, R.; MARION, J. C.; TRALDI, M. C. *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRIFFIN, Ricky W. *Introdução a administração*. São Paulo: Ática, 2007.
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H.; CANNICE, M. *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OLIVEIRA, Aristeu de. *Manual de descrição de cargos e salários*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário

Empresa Imobell Administração de Imóveis Ltda.

PERFIL DE CARGO

Título do cargo:

Setor/departamento:

Superior imediato:

Periodicidade das atividades	Diária	Semanal	Mensal	Anual
Atividades desenvolvidas				

Conhecimento necessário:

Conhecimento desejável:

Habilidades e atitudes:

ANEXO A – Ilustração

Fotografia 1 – Fachada da Imobel



Fonte: Imobell Administração de Imóveis Ltda., 2016.

ANEXO B – Ilustração

Fotografia 2 – Vista interna da Imobel



Fonte: Imobell Administração de Imóveis Ltda., 2016.