

FACULDADE SENAC BLUMENAU
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Janayna Theiss
Manoela Berka
Miriam Coraccini
Viviane Frech

DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES: ATUALIZAR PARA RETER TALENTOS.
PROPOSTA PARA O SETOR DA QUALIDADE DA EMPRESA ALTENBURG -
UNIDADE BLUMENAU.

Blumenau
2021

Janayna Theiss
Manoela Berka
Miriam Coraccini
Viviane Frech

DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES: ATUALIZAR PARA RETER TALENTOS.
PROPOSTA PARA O SETOR DA QUALIDADE DA EMPRESA ALTENBURG -
UNIDADE BLUMENAU.

Trabalho apresentado ao SENAC Unidade Blumenau
como requisito parcial para obtenção do título de Gestão
Estratégica de Pessoas

Orientador: Andréa Simone Machiavelli Pontes

Blumenau
2021

DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES: ATUALIZAR PARA RETER TALENTOS.
PROPOSTA PARA O SETOR DA QUALIDADE DA EMPRESA ALTENBURG -
UNIDADE BLUMENAU.

Projeto Integrador apresentado ao SENAC Blumenau
como requisito parcial para obtenção do título de Gestão
Estratégica de Pessoas

Andrea Simone Machiavelli Pontes (Orientadora)

Diego Pasqualini

Blumenau, 15 de agosto de 2021

Ficha Catalográfica

T377d Theiss, Janaina.

Descrição de cargos e funções: atualizar para reter talentos: proposta para o setor da qualidade da empresa Altemburg – unidade Blumenau / Janaina Theiss, Manoela Berka, Miriam Coraccini [e] Viviane Frech. – 2021.

Dados eletrônicos (1 arquivo, 51 p.) : il. color.

Orientador: Andrea Simone Machiavelli Pontes
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) –
Faculdade Senac Blumenau, MBA em Gestão Estratégica de
Pessoas, 2021.

1. Cargos e Funções. 2. Retenção. 3. Talentos. 4. Avaliação de
competência. I. Faculdade Senac Blumenau. II. Berka, Manoela. III.
Coraccini, Miriam. IV. Frech, Viviane. V. Título.

CDD 22. ed.: 658.32

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Aline Ferreira – CRB 14/1721



Creative Commons - **Atribuição-NãoComercial CC BY-NC**

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, companheiros, filhos e demais familiares, que nos apoiaram, incentivaram e nos deram suporte, na busca por conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que cuidou e resguardou nossa saúde nesse momento tão difícil de pandemia mundial, fazendo com que estejamos todas saudáveis, para seguir em frente.

Nosso agradecimento também a nossa orientadora, professora Andréa Pontes, pelo tempo dedicado e por compartilhar seu conhecimento de forma muito eficiente e esclarecedora, trazendo grande desenvolvimento para cada uma de nós. Ao professor Diego Pasqualini, que nos orientou na composição e no formato desse projeto, a Lucélia Hartmann, coordenadora do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão estratégica de pessoas, ao SENAC, que ofereceu toda a estrutura física, salas confortáveis e bem equipadas, para que tudo isso se tornasse possível.

Não podemos deixar de agradecer também a todos os nossos colegas de classe, por todas as trocas, todas as experiências vividas, pelas amizades e ligações profissionais que se estabeleceram durante essa trajetória, que foram imprescindíveis para ampliar nosso leque de conhecimento e nosso interesse por diversos temas discutidos e abordados no decorrer do curso.

“O plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização” (Pontes 2011, p. 337).

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo a atualização da descrição de cargos e funções do setor da qualidade como uma ferramenta na retenção de talentos. Esse estudo foi realizado tendo em vista a percepção da gestora do setor, que se deparou por diversas vezes com divergências entre as informações presentes na descrição das funções e as atividades desenvolvidas pelo colaborador. Para a implantação dessas adequações, o presente estudo foi em forma de entrevista não estruturada com a gestora do setor, onde o levantamento de dados foi através de uma pesquisa qualitativa com abordagem descritiva e de natureza exploratória. Nessa pesquisa foi observado que a descrição de cargos e funções estava desatualizada e em desacordo com a descrição da Ordem de Serviço do colaborador. Com os dados obtidos, alcançou-se os objetivos específicos do estudo, evidenciando ainda mais a necessidade da atualização das descrições de função para a obtenção de um melhor resultado na avaliação de competência, no reconhecimento individual, na remuneração, na progressão de carreira, na retenção de talentos e no engajamento com os valores da organização. Para que as melhorias apontadas sejam cada vez mais eficazes, a importância de visitá-los periodicamente. Sugere-se para continuidade dos estudos e aplicação na empresa estudada, que a descrição de cargos e salários seja reavaliada a cada 2 anos, ou conforme necessidade de adequação; e a partir dessa revisão adequar os demais sistemas resultando na retenção dos talentos por meio da avaliação de competência.

Palavras Chave: Cargos e Funções. Retenção. Talentos. Avaliação de Competência.

ABSTRACT

This work aims to update the description of jobs and functions in the quality sector as a tool for retaining talent. This study was carried out in view of the perception of the sector manager, who was faced several times with divergences between the information present in the description of the functions and the activities carried out by the employee. For the implementation of these adjustments, this study was in the form of an unstructured interview with the manager of the sector, where the data collection was through a qualitative research with a descriptive and exploratory approach. In this research, it was observed that the description of positions and functions was outdated and in disagreement with the description of the employee's Service Order. With the data obtained, the specific objectives of the study were achieved, further highlighting the need to update job descriptions to obtain a better result in the assessment of competence, in individual recognition, in remuneration, in career progression, in retaining talent and engaging with the organization's values. So that the improvements pointed out are increasingly effective, the importance of visiting them periodically. It is suggested for the continuity of studies and application in the studied company, that the description of positions and salaries be reassessed every 2 years, or according to the need for adaptation; and from this review, adjust the other systems, resulting in the retention of talents through the competency assessment.

Keywords: Positions and Functions. Retention. Talents. Competence Assessment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 <i>Objetivo geral</i>	11
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.2 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Gestão de Cargos e Salários	13
2.1.1 <i>Cargos e Funções</i>	13
2.1.2 <i>Remuneração</i>	14
2.2 Motivação e Engajamento	14
2.3 Retenção de Talentos	17
2.4 Trilha de Carreira	18
2.5 Avaliação de Competência.....	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1 <i>Caracterização da Pesquisa</i>	22
3.2 <i>Técnicas de coleta de dados</i>	22
3.3 <i>Forma de análise dos dados</i>	22
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	24
4.1 <i>Contextualização</i>	24
4.2 <i>Etapas do Processo</i>	33
5 PROPOSIÇÃO DE NOVA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES PARA COMPOR AS NOVAS ORDENS DE SERVIÇO E A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA	37
6 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

A importância das organizações estarem alinhadas com modelos de gestão de carreiras eficientes, acompanhados pela competitividade na inovação para captação e a retenção de talentos, é fundamental para engajar profissionais qualificados que é um dos maiores objetivos organizacionais. A aplicação de políticas na gestão de carreiras deve ser sempre aperfeiçoada e deve acontecer de forma contínua.

A clareza das informações auxilia muito para se obter a satisfação dos colaboradores, e isso resulta em um processo de gestão de pessoas eficaz rendendo bons frutos tanto para os profissionais quanto para a organização.

A valorização das pessoas nas organizações, é considerada como um grande diferencial competitivo. A organização que proporciona oportunidade de crescimento profissional para seus colaboradores, está um passo a frente e tem muito mais chance de reter um bom profissional, e isso é um grande desafio a ser alcançado.

É fundamental que as organizações criem, ajustem, ou aprimorem um plano de cargos e salários que possibilite a ascensão e a retenção de bons profissionais. O objetivo desse trabalho, é de propor a atualização e aprimoramento da descrição das funções já existentes dentro do processo de avaliação de desempenho que pertence ao plano de cargos e salários com mapeamento de competências para o Setor de Qualidade da empresa Altenburg, referência no ramo têxtil, hoje a maior produtora de travesseiros da América Latina, situada na cidade de Blumenau no estado de Santa Catarina.

A identificação das competências necessárias para cada cargo, farão com que a empresa possa atingir o resultado organizacional desejado, que é manter seus colaboradores engajados com a cultura e valores da organização.

Para tanto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: A descrição de cargos e funções do setor da qualidade da empresa é eficiente para a retenção de talentos?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Sugerir a atualização da descrição de cargos e funções do setor da qualidade como ferramenta de retenção de talentos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Entrevistar o gestor responsável do setor da qualidade para compreender todos os cargos e funções praticados.
- Avaliar a descrição da função da Ordem de Serviço em relação a descrição da função da avaliação de competência.
- Elaborar nova descrição de cargos e funções para compor as novas ordens de serviço e a avaliação de competência.

1.2 Justificativa

Identificou-se que as descrições das funções estão desatualizadas, pois foram elaboradas há muitos anos, houve também muitas mudanças no quadro dos colaboradores no setor de RH, sendo assim não sabem exatamente quando e porque mudou e quais os critérios utilizados para a descrição dos cargos e funções. Além das mudanças no RH existe também a necessidade da atualização, porque com o passar dos anos os processos mudaram, muitos se extinguiram e outros foram criados.

A atualização da descrição de cargos e função auxiliará o gestor na orientação e avaliação no desempenho de sua equipe. Da mesma forma os colaboradores terão conhecimento de suas responsabilidades e qual o caminho a ser tomado para trilhar sua carreira dentro da organização.

O alinhamento entre o gestor e o colaborador com o entendimento de ambos se transforma em um conjunto de ações que visa gerenciar habilidade, conhecimento, atitude e competência de cada colaborador para que possa atingir o objetivo desejado da empresa.

É importante identificar e engajar a equipe para que ela se sinta pertencente e conseqüentemente haverá a retenção de talentos, por estes motivos justifica-se o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Cargos e Salários

Um dos processos que definem a eficiência do RH de uma empresa é a administração de cargos e salários e nesse contexto envolve o complexo fator chamado pagamento. E uma das formas de amenizar a influência desse fator (salário) na produtividade e entrega de resultado do colaborador é através de uma estruturada administração de cargos e salários.

2.1.1 Cargos e Funções

Segundo Marras (2011) “antes de tudo, é necessário definir o que é tarefa, cargo e função e somente após essa definição deve-se iniciar a descrição e ou revisão”.

O trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do “que”, “como”, e “para que” se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados (Marras 2011, p.80).

A definição do ‘que’ faz deve ser compreendida pela descrição das ações ou tarefas desenvolvidas pelo ocupante do cargo. Enquanto que a definição do ‘como’ faz deve descrever a maneira ou método utilizado pelo ocupante do cargo consiga realizar sua tarefa. Já o ‘para que’ determina a razão, motivo, finalidade de executar determinada tarefa.

Chiavenato (2009, p. 69) defende que:

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (que o ocupante faz) a periodicidade da execução (quanto faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos.

Por tanto podemos concluir que ao revisitar a descrição de cargos e funções e treinar o colaborador na atividade que deve exercer a organização está comprometida com o processo.

2.1.2 Remuneração

Na indústria a forma mais comum e tradicional é a remuneração através do salário e nesse caso o salário nominal pode ser pago por hora, dia, semanal ou mensal, quando para o colaborador é a forma de recompensa pelo seu trabalho, enquanto para a empresa o salário representa custo direto.

A legislação descreve remuneração como um “conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho (...)” (art. 457, CLT).

Embora muitos autores definam a remuneração apenas como um fator de recompensa ela também pode ser descrita como um processo de valorização do resultado que o colaborador entrega. Segundo Chiavenato: “Remuneração é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”. (Chiavenato, 2004, p. 260).

Segundo Wood (2004, p. 49):

A remuneração funcional, ou a remuneração por cargos, é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus funcionários por seu trabalho, representando ainda hoje a âncora, ou seja, a maior parcela do *mix* total de remuneração.

2.2 Motivação e Engajamento

A indústria está em constante transformação, no início do século XVII, a revolução industrial surgiu com a mecanização e máquinas a vapor, passando pela era da produção em escala, até chegarmos no século XX com a automação, a internet, a robótica e os computadores.

De acordo com o psicólogo americano Abraham Harold Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, conquistando sua satisfação pessoal e profissional.

Se adequarmos a pirâmide de Maslow para a organização teremos a aplicada da seguinte forma:

Figura 01: Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>

Observa-se que as necessidades dos colaboradores permanecem neste papel, pois primeiro as pessoas saciarão as necessidades com ordem de urgência até chegar na auto realização.

As necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (Maslow apud Rodrigues, 1994, p.40)

De acordo Gil (2011, p.24):

Esses fatos mostram que está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Motivação define-se pelo ato ou efeito de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores que determinam a atividade e a conduta individual, mas por que as organizações têm tanta dificuldade de manter suas equipes motivadas.

Branham, (2000, p. 200) “entende que a motivação para a nova geração é diferente das gerações anteriores”.

Não ser desafiador o suficiente ou não ter o tipo certo de desafio estão continuamente entre os principais motivos pelos quais os funcionários pedem demissão. Particularmente, os universitários recém-formados que são contratados são tradicionalmente impacientes e esperam encontrar desafios nos seus primeiros trabalhos. Estão acostumados a serem estimulados e testados, e os melhores e mais brilhantes têm altas expectativas em relação aos desafios que os primeiros empregos oferecerão (BRANHAM, 2000, p. 200).

Para Chiavenato (2000, p. 301) “os valores das organizações e dos colaboradores devem ser os mesmos, caso contrário teremos dificuldades em manter o colaborador motivado”.

O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais, e é profundamente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição – pelo que se sente, pensa e acredita. (CHIAVENATO, 2000, p. 301).

Na verdade, cada pessoa tem suas necessidades e com isso a energia que impulsiona os indivíduos são diferentes. Por conta disso as empresas hoje investem no engajamento dos seus colaboradores.

O conceito de engajamento surgiu a partir de Kahn (1990), ‘que o define como a maneira pela qual as pessoas se conectam às suas funções de trabalho, expressando-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis”.

Brum (2017, p.37) “entende que engajamento é a felicidade do colaborador dentro da organização”.

[... além de ser determinada pelos relacionamentos que construímos, se caracteriza como instantes de vida feliz, momento que a gente deseja que não acabem. Isso tem a ver com retenção de talentos, pois empregados que vivem momentos felizes no seu trabalho possuem uma tendência bem menor de deixar a empresa. Momentos felizes podem ser proporcionados por pequenas surpresas, celebrações, ações de reconhecimento, e muitos outros rituais que a empresa pode criar de acordo com a sua cultura...]

2.3 Retenção de Talentos

Atualmente as organizações estão cada vez mais preocupadas e engajadas na Gestão de Pessoas para captar, reter e manter os talentos.

Para Chiavenato (2010, p. 52):

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize.

Lacombe (2005) descreve que:

Sendo as organizações constituídas de grande parte por pessoas, pode-se entender que são elas que executam todas as transformações da sociedade moderna, que trazem as evoluções da mesma para dentro da empresa e assim impulsionam o desenvolvimento, por isso devem ser tidas como peças fundamentais, pois é através delas que se tem base para se analisar o que a empresa precisa e assim impulsionar as decisões da empresa.

Para Chiavenato (2004), neste contexto, “as pessoas que antes eram tidas como meros empregados, passaram a ser consideradas como diferencial no que diz respeito à competição entre as organizações, promovendo assim o sucesso desta”.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2004, p. 4)

De acordo com Ribeiro (2005), “é preciso observar que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 10):

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

De acordo com Leonardo (2002, p. 43):

O planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos.

2.4 Trilha De Carreira

Trilha de carreira é um modelo que direciona os profissionais, como e quais caminhos eles deverão percorrer para alcançarem seus objetivos, baseia-se de onde cada um está e onde cada um quer chegar, a trilha é exatamente esse caminho a ser percorrido com todos os seus desafios, dificuldades, interesses e conquistas.

De acordo com Chiavenato (2005) “carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Cargo é o termo utilizado para o conjunto de atividades que cada pessoa exerce dentro de uma organização”. Ainda conforme Chiavenato (1999, p. 160), “é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...] e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”.

Chiavenato (2004, p. 302) ainda cita:

Em uma organização, cada cargo tem seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado.

A trilha de carreira é parte da responsabilidade social de uma empresa que se preocupa em contribuir com o desenvolvimento de seus profissionais. Conforme os conceitos de alguns autores sobre a implantação de trilhas de carreira, cargos e salários, uma organização que possui essas ferramentas, e que se preocupa com seus colaboradores, tem muito mais chance de reter e desenvolver talentos, que se enquadrem em sua cultura, estabelecendo a relação de ganha-ganha, bom para o colaborador e bom pra empresa.

Chiavenato (2006, p. 182) afirma que:

A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e entidades. O treinamento faz parte

do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

Trilha de carreira é uma ferramenta muito relevante para obter o equilíbrio dos salários da organização. A implantação do plano deve ser realizada com o apoio das gerências, observando que eles são os responsáveis pela motivação e produtividade dos trabalhadores (PONTES, 2000).

Para Dessler (2005, p. 195), “é uma comparação formal e sistemática de cargos para determinar o valor de um cargo em relação a outro. O procedimento básico é comparar o conteúdo dos cargos em termos de esforços, responsabilidade e habilidades”.

Da clareza da informação sobre remuneração e suas possibilidades: Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381):

A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho, pois dessa forma os colaboradores ficaram mais satisfeitos com as recompensas geradas através dos esforços prestados, e conseqüentemente trazendo bons resultados para a organização. O autor ainda acredita que a remuneração é capaz de conceber um clima organizacional favorável para influenciar o comportamento organizacional das pessoas que a compõem, estas que, por sua vez, devem demonstrar comprometimento e dedicação para atingir tais objetivos e metas da organização em que atuam.

Segundo Marchiori (2008, p. 209):

Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Marques (2014) afirma:

Pelo fato do mercado estar cada vez mais competitivo e em constante mudança, apresenta muitas opções de carreira e funções, por isso é importante ter uma visão de tudo o que acontece ao redor e principalmente no ramo em que o profissional visa trabalhar, para conseguir construir uma carreira profissional de sucesso. O autor ainda afirma que a cumplicidade com a sua carreira profissional e os resultados obtidos estão intimamente ligados com a paixão que se exerce a profissão.

Entretanto, em uma nova visão de planejamento de carreira autores como Dutra (2001) e Lacombe (2011) atribuem esta responsabilidade ao profissional, que

hoje tem mais condições de analisar suas potencialidades, aproveitando assim as oportunidades, que a empresa oferece e/ou novas oportunidades de mercado. Sendo assim, tanto administrado pela empresa como sugere Pontes (2002) ou pelo indivíduo, os autores concordam que é preciso planejar a carreira, para que ocorra um desenvolvimento que seja benéfico para ambos os lados na relação de trabalho, e conseqüentemente trazendo benefícios na forma de capital para a organização através do desenvolvimento do capital humano e também rendimentos para o colaborador, através de melhores salários.

A Política de Administração de Cargos e Salários tem como objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. Pontes (2010, p. 36), sugere como objetivos do plano de cargos e salários:

Atender à premissa do equilíbrio interno e externo; servir como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa; tornar clara a política de salários; servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção; provocar “nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais”.

Ao analisar todas essas referências acima citadas, suas aplicações e benefícios de implantar, ou aprimorar uma trilha de carreira na empresa, só se viram pontos positivos e vantagens em se ter uma forma coerente e justa de avaliar e desenvolver pessoas, e através da trilha de carreira esse caminho é mais claro e eficaz!

2.5 Avaliação de Competência

A avaliação de competência por sua vez identifica, mensura e administra o desempenho humano com suas atividades desenvolvidas, para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização.

Para Leme (2005, p. 90):

Mas não é o fato de ter mais de uma fonte de observação que caracteriza a avaliação por competências, e sim a que ela se propõe, que é identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência. Isso quer dizer que a avaliação por competências tem foco e objetivo definidos, ao contrário de avaliações generalistas, que é uma característica comum das avaliações de forma geral.

Segundo Chiavenato (2010) o Planejamento estratégico de gestão de pessoas deveria começar com esclarecimento de duas questões básicas:

1. Quais são as competências essenciais que nossa organização possui?
2. Quais são as competências essenciais que nossa organização requer?

Ou seja, buscar fora da organização e agregar talentos que disponham de tais competências, ou buscar dentro da organização e desenvolver talentos para que adquiram tais competências.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto a sua natureza é qualitativa, os autores Marconi e Lakatos (2006), definem que a metodologia qualitativa realiza uma análise e interpreta os aspectos mais importantes, com uma análise mais criteriosa sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, entre outros.

A caracterização da pesquisa quanto ao seu objetivo é exploratória, para Severino (2007) a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Quanto ao método utilizado é uma pesquisa descritiva, conforme Appolinário (2011, p. 147), na pesquisa descritiva o pesquisador se limita a “descrever o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas”.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Assim, levando em consideração o problema de pesquisa apresentado e os objetivos que se pretendem alcançar, foi realizada uma pesquisa de entrevista não estruturada, pois conforme Richardson (1999), a entrevista não-estruturada caracteriza-se por ser totalmente aberta, pautando-se pela flexibilidade e pela busca do significado, na concepção do entrevistado.

Como afirma May (2004, p. 149) “permite ao entrevistado responder perguntas dentro da sua própria estrutura de referências”. Novamente não se trata de deixar o pesquisado falar livremente, pois o entrevistador tem um foco, que é o assunto central da pesquisa e que será apresentado ao entrevistado no início, porém em comparação com as demais técnicas, é a mais informal.

A pesquisa foi uma conversa informal realizada entre a business partner e os treze gestores que compõem o quadro da diretoria industrial. Aconteceu na empresa de forma presencial no mês de outubro/2020.

Segundo Gil (1999, p. 119) “se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”.

3.3 Forma de análise dos dados

Para Collis (2005) a análise dos dados é uma etapa do trabalho onde os dados são convertidos em conhecimento.

Todavia, para se atingir tal objetivo é importante “ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com os outros já conhecidos, que seja derivado de teoria, quer seja de estudo realizado anteriormente.” (GIL, 1996, p. 102).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

4.1 Contextualização

Para o desenvolvimento do projeto integrador, foi escolhido uma empresa têxtil da região, denominada como Altenburg Indústria Têxtil.

A Altenburg é uma empresa de médio a grande porte, onde produzem principalmente: travesseiros, colchas, edredons, toalhas, roupa de cama e protetor de colchão; a empresa é reconhecida por ser a maior produtora de travesseiros da América Latina. A cinco anos a empresa se prepara para o centenário sendo que em 2022 completará 100 anos. Atualmente a empresa conta com 1.900 colaboradores, distribuídos entre quatro unidades no Brasil e uma no Paraguai.

O setor utilizado na análise do problema e a atualização dos cargos e funções será o da filial de Blumenau, setor da Qualidade, composta hoje por 23 colaboradores divididos entre as duas unidades e em quatro turnos sendo eles geral, 1º, 2º e 3º turno em seis diferentes funções.

Para responder ao primeiro objetivo específico, foram mapeadas e analisadas as descrições dos cargos presentes no setor da qualidade atualmente. Tais informações foram coletadas por meio de uma conversa realizada com a gestora do setor.

Conforme relato da gestora da qualidade, que assumiu a equipe em 2019. Na ocasião a gerente responsável pelo setor e o RH deixaram claro em uma reunião para a coordenadora que assumiria a equipe, a desmotivação e o baixo desempenho dos colaboradores. Portanto a gestora precisava entender a equipe: desejos, frustrações, vulnerabilidades e o quanto estavam determinados a melhorar o desempenho e as entregas, assim como contribuir com o crescimento da empresa.

Então a gestora propôs a equipe o início de um ciclo de autoconhecimento, reflexão e exposição. Primeiramente realizou uma reunião com toda a equipe e nessa reunião, a gestora apresentou uma atividade, que se resumia em descrever individualmente em um post it:

- O que eu quero
- O que eu não quero
- O que eu me comprometo a fazer

- O que eu me comprometo a não fazer

O objetivo é trazer uma reflexão tanto individual quanto coletiva da função realizada e o quanto isso impacta na entrega do resultado. Cada colaborador descreveu cada um dos quatro itens acima e as respostas foram coladas em um quadro. Ao ler as respostas a gestora junto a equipe verificou que estavam tendo dificuldade no trabalho em equipe, muitas queixas referentes ao comportamento e pouca empatia tanto no grupo quanto nos demais setores da empresa.

O segundo passo do ciclo a gestora realizou um feedback individual, novamente o objetivo era apenas ouvir o que cada um tinha para expor. Após finalizar a conversa com cada colaborador da equipe, a gestora verificou que teria um desafio ainda maior. Além dos problemas de comportamento, dificuldade em trabalhar em equipe, falta de empatia, havia também a falta de clareza das atividades e responsabilidades, muitas reclamações da ausência da avaliação de competência e feedback por parte do antigo gestor e conseqüentemente gerou muita desmotivação em relação a questões salariais.

Muitos colaboradores estavam pensando em se desligar da empresa devido as insatisfações acima citadas, outros apenas esperando ser desligados. A falta de clareza na descrição das funções exercidas, gerou uma desmotivação, fazendo com que poucos deles estivessem buscando algum tipo de aperfeiçoamento profissional.

A terceira etapa foi buscar no documento de Ordem de Serviço a descrição das atividades de cada função, na ocasião a gestora também solicitou ao RH o pay position (posição de pagamento) de cada colaborador da equipe. Ao analisar os documentos ficou evidente que o relato da equipe estava coerente, pois alguns não recebiam reajuste salarial e ou feedback a mais de 4 anos.

Nesse momento a gestora criou um cronograma para realizar a avaliação de competência, feedback e treinamento da Ordem de Serviço, documento no qual se encontra descrito a função/ cargo do colaborador da equipe de qualidade.

Figura 02 – Cronograma de avaliação de competência e feedback

Cód.	Função	Avaliação de competência	Entregue RH	Feedback	Realizado
8526	Analista de Qualidade	Fevereiro	Sim	Agosto	
7880	Inspetor de Qualidade	Setembro		Abril	Sim
6245	Inspetor de Qualidade	Janeiro	Sim	Julho	
5570	Coordenadora de Qualidade	-		-	
6842	Inspetor de Qualidade	Setembro		Março	Sim
7886	Inspetor de Qualidade	Fevereiro	Sim	Agosto	
8603	Inspetor de Qualidade	Março	Sim	Setembro	
5386	Instrutor de T&D Operacional	Outubro		Abril	Sim
5483	Instrutor de T&D Operacional	Janeiro	Sim	Julho	
8333	Inspetor de Qualidade	Outubro		Abril	Sim
7459	Revisor Tecido	Janeiro	Sim	Julho	
5348	Inspetor de Qualidade	Fevereiro	Sim	Agosto	
2958	Revisor Tecido	Fevereiro	Sim	Agosto	
8573	Analista de Qualidade	Março	Sim	Setembro	
5403	Instrutor de T&D Operacional	Janeiro	Sim	Julho	
7414	Assistente de Devolução	Setembro		Março	Sim
9155	Inspetor de qualidade II	Setembro		Março	Sim
9102	Inspetor de qualidade II	Agosto		Fevereiro	Sim
9157	Analista de qualidade JR.	Setembro		Março	Sim
9156	Analista de qualidade PL	Setembro		Março	Sim
9162	Assistente de Devolução	Setembro		Março	Sim
9171	Inspetor de Qualidade I	Outubro		Abril	Sim
9173	Inspetor de Qualidade I	Outubro		Abril	Sim

Fonte: Planilha de Controle Qualidade Altenburg (2021)

Ao realizar o treinamento/ leitura da Ordem de Serviço, o colaborador discordava em alguns momentos dizendo que aquela atividade descrita não era de sua responsabilidade, e analisando algumas atividades que realizava, estas não constavam na descrição da função.

Houve um caso específico onde o colaborador havia sido transferido de setor e como não havia a descrição da função/cargo que ele passaria a exercer, ele continuou registrado com a mesma função, porém exercendo outra atividade. Concluiu-se que além de descrever o documento com a nova atividade/função que o mesmo estava exercendo, o gestor precisaria elaborar a avaliação de competência desse novo cargo/função. Consequentemente verificou-se a necessidade de atualizar todas as demais descrições de funções existentes no setor da qualidade. E

com o auxílio do cronograma colocar os feedbacks e avaliações de competência em dia.

Foi feita uma reunião de alinhamento entre a gestora e a equipe, deixando claro o que se esperava da equipe onde o principal objetivo era implantar um sistema de gestão de qualidade em um ano. A gestora também reforçou a importância do trabalho de cada colaborador e que cada um teria um tempo para se adequar as mudanças das funções e do setor. Que todos iniciariam com a avaliação em 100%, e após 6 meses será realizada nova avaliação onde o desempenho das atividades, o comprometimento e o trabalho em equipe serão reavaliados. Nessa oportunidade deixou claro que sempre seria transparente nas decisões e que realmente esperava o empenho de todos, mas caso verificasse desvios de conduta ou baixo desempenho, que o colaborador seria orientado e se mesmo assim não houvesse evolução estaria sujeito a ser desligado.

Houve um comprometimento de ambos os lados, por parte da gestora a busca de recursos para melhorias das condições de trabalho, assim como rever a descrição da função e salário, pois o maior objetivo da gestora aqui, era entregar resultado, com colaboradores comprometidos e satisfeitos, retendo os talentos. A equipe também se comprometeu a cumprir com o que foi alinhado em reunião e juntos elaboraram um plano de ação para acompanhar o progresso das atividades sendo executadas e concluídas.

Com o avanço do cronograma de feedback e avaliação de competência, ficou mais evidente a presença de falhas de comunicação e divergências de informações entre os sistemas. Concluiu-se com isso, a necessidade de unificar essas informações para facilitar a avaliação do gestor e assim reter os talentos.

Nessa fase a gestora precisava ter acesso à descrição da função que estava no sistema para comparar com a descrição da função na Ordem de Serviço. Porém os gestores não têm acesso para consulta da descrição da função no Sistema Vetorh. Então foi agendado uma reunião com a analista de Recursos Humanos, que é responsável por remuneração e a mesma explicou o processo conforme descrito abaixo:

- ✓ A descrição de cargos deve ser espelho da descrição da função da ordem de serviço;

A avaliação de competências deve possuir:

- ✓ Escolaridade exigida,

- ✓ Conhecimento,
- ✓ Interpessoal e
- ✓ Responsabilidade do cargo/função.

Figura 03 – Avaliação de Competência: Inspetor de Qualidade

Responsabilidades		Peso	Nota	Pontuação
R2310	Inspecionar produtos em processo e acabados interagindo com a produção para solução dos problemas	8	___	
R2311	Inspecionar produtos de devolução, emitir laudos, movimentações via sistema no Estoque e acompanhar a solução dos problemas encontrados afim e evitar novas ocorrências.	7	___	
R3039	Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor	3	___	
R3040	Controlar e arquivar documentos Físicos e Eletrônicos	3	___	
R3659	Efetuar trabalhos de polivalência do setor quando necessário	3	___	
R4814	Inspecionar e analisar as materias primas de acordo com as especificações e padrões estabelecidos pelo setor de engenharia	8	___	
R4815	Separar e identificar amostras de matéria-prima com o almoxarifado para a realização de testes quando necessário	4	___	
R4816	Realizar inspeções e sugerir alternativas de direcionamento para melhora com base na causa dos problemas na produção	10	___	
R4817	Elaborar relatórios das inspeções realizadas no chão de fabrica	8	___	
R4818	Efetuar treinamentos relacionados aos padrões de qualidade com setores da produção	8	___	
R4819	Perseguir as metas dos indicadores de qualidade e monitorar os controls estatísticos de processo(CEP) na produção.	8	___	
Peso do Grupo: 70		Nota Média:	Alcançado:	%
				70

Interpessoais		Peso	Nota	Pontuação
I0001	Espírito de Equipe Entrega: Apresenta cordialidade e respeito no relacionamento com outras pessoas? Respeita opiniões de Colegas e Líderes? Oferece auxílio no trabalho para quem está sobrecarregado, sem comprometer seu próprio desenvolvimento?	1	___	
I0002	Organização/Planejamento Entrega: Toma conhecimento e planeja a realização das atividades que estão sob sua responsabilidade? Cumprir os prazos estabelecidos para a execução dos trabalhos? Mantém o seu local de trabalho e os materiais e/ou ferramentas utilizados em bom estado e organizados? Cumprir os procedimentos estabelecidos para a execução dos trabalhos?	1	___	
I0003	Comunicação Entrega: Comunica-se de forma direta, clara e compreensível(verbal e escrita)? Partilha informações de interesse da empresa com colega e/ou subordinados?	1	___	
I0004	Comprometimento Entrega: Ajusta-se rapidamente a nova metodologias de trabalho ou prioridades, contribuindo para a sua realização? Sugere melhorias de métodos de trabalho?	1	___	
I0005	Orientação para Resultados Entrega: Adota ações que contribuam para alcance das metas(PPLR,metas setoriais,metas individuais)? Quando orientado sobre seu desempenho admite erros e demonstra interesse em melhorar?	1	___	
I0006	Foco no Cliente Entrega: Atende as necessidades dos fornecedores e clientes(internos e Externos)? Sugere e participa de melhorias internas e externas que impactam no resultado para o cliente?	1	___	
I0007	Pró-Atividade Entrega: Sugere ações preventivas e corretivas a fim de evitar não conformidades no trabalho? Busca informações com o líder sobre seu trabalho?	1	___	
Peso do Grupo: 20		Nota Média:	Alcançado:	%
				7

AValiação de Competências			
007886 JAQUELINE SOUZA DELIMA		0001 / 007886 / 001 / 00001 / 0000001	
Formação		Peso	Nota
F0001	Cursos de Formação (Ensino Médio 2º Grau - Completo)	1	0
Histórico do Colaborador		Situação	
Peso do Grupo: 05	Nota Média:	Alcançado:	%
		1	

Cursos/Conhecimentos		Peso	Nota
C0002	Conhecimento Pacote Office	1	___
C0007	Conhecimento Sistema Informatizado utilizado pela empresa	1	___
C0113	Conhecimento Política Qualidade	1	___
C0114	Conhecimento de gestão da Qualidade	1	___
C0117	Conhecimento Avaliações de ensaios laboratoriais	1	___
C0048	Conhecimento - Processos Produtivos	1	___
C0120	Conhecimento Capacidade de distinguir cores	1	___
Peso do Grupo: 05	Nota Média:	Alcançado:	%
		7	

Resultado Final	Nota Média:	Alcançado:	%
<p>Data: ___/___/___ . Assinatura do Colaborador: _____</p> <p>Visto do Líder: _____ Cadastro: _____ Visto do Gerente/Diretor: _____</p>			

<p>Tabela de Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 - Não Atende 1 - Atende Raramente 2 - Atende Satisfatoriamente 3 - Atende Integralmente 4 - Supera as Expectativas

Fonte: Vethor Sistema Corporativo Altenburg (2021)

As ordens de serviço estão disponíveis no diretório T: Público no sistema corporativo da empresa.

- ✓ Todos os colaboradores têm acesso ao computador e
- ✓ Cada usuário possui seu login e senha para consulta e leitura.

Figura 04 – Ordem de Serviço: Inspetor de Qualidade

ORDEM DE SERVIÇO – Segurança e Medicina do Trabalho

01. Objetivo:

Cumprir o estabelecido no artigo 157 (item II) da Consolidação das Leis do Trabalho, e Portaria MTB 3214/78 que regulamenta a Legislação de Segurança e Medicina do Trabalho.

2. Aplicação:

Todos os colaboradores, em todos os níveis e funções, deverão cumprir rigorosamente as instruções e normas de Segurança estabelecidas pela Empresa.

3. Procedimentos do Empregador:

3.1 Fornecer gratuitamente os Equipamento de Proteção Individual (EPI) ou Equipamento de Proteção Coletivo (EPC), obrigatório para exercício da função. Substituir quando solicitado pelo colaborador;

3.2 Todo material de segurança distribuído para realização das atividades, será registrado em Ficha de "Controle Individual de EPI's" e assinado pelo colaborador, recebendo treinamentos para o correto uso e conservação;

3.3 Orientar e treinar a todos os colaboradores quanto à utilização e conservação dos EPI's.

4. Procedimento dos Empregados:

4.1 Transitar na empresa, atendendo os avisos e recomendações de Segurança, usando, quando exigido, os EPI's.

4.2 Todos os colaboradores deverão seguir as regras de Segurança e Medicina do Trabalho, evitando-se riscos desnecessários, que são eliminados pela observância das Normas ditadas pela Empregadora, acompanhadas de uso correto dos EPI's, fornecidos gratuitamente pela empresa.

4.2.1 Utilizar somente calçados presos ao tomazelo;

4.2.2 Vir adequadamente trajado para o trabalho, evitando roupas muito justas e/ou muito largas, acessórios muito grandes (brincos, anéis, colares, pulseiras,...);

4.2.3 Manter os cabelos presos na área produtiva;

4.2.4 Comer somente nos locais destinados a este fim, ou seja, no refeitório da empresa;

4.2.5 Nunca fazer manutenção em máquinas em movimento;

4.2.6 Nunca correr dentro do pátio da empresa;

4.2.7 Utilizar os EPI's fornecidos gratuitamente pela empresa;

4.2.8 Corredores, áreas de extintores, hidrantes e painéis elétricos devem estar permanentemente desobstruídos;

4.2.9 Manter limpo e organizado o local de trabalho, recolhendo as ferramentas quando do término do expediente;

4.2.10 Manter os instrumentos de trabalho limpos e em condições ideais para o uso;

4.2.11 Fumar somente em locais permitidos e nunca durante o horário de trabalho;

4.2.12 Não consumir bebidas alcoólicas ou qualquer outro tipo de entorpecentes;

4.2.13 Em caso de Acidente de Trabalho ou Acidente de Trajeto, comunicar imediatamente a área de Segurança no Trabalho, RH ou líder do setor, para que se possam tomar as medidas cabíveis e emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT);

4.3 Usar o EPI recomendado para a função, sendo sua obrigação de verificar que o mesmo está em perfeito estado de limpeza, conservação, manutenção e funcionamento, solicitando substituição quando necessário.

5. Setor: CONTROLE DE QUALIDADE**5.1 Cargo: INSPETOR DE QUALIDADE**

5.2 Descrição da Atividade: Inspeccionar e analisar os tecidos recebidos de acordo com especificações e padrões de qualidade estabelecidos; Inspeccionar produtos em processo e acabados interagindo com a

Assinatura Colaborador

Altenburg

Ordem de Serviço - Segurança e Medicina do Trabalho 02

produção para solução dos problemas; Inspeccionar produtos de devolução, emitir laudos, movimentações no Estoque e acompanhar a solução dos problemas encontrados afim de evitar novas ocorrências; Separar e identificar amostras de matéria-prima para testes; Realizar testes com tecidos e mantas; Identificar não conformidades nas inspeções realizadas e sugerir alternativas de direcionamento para melhoria com base na causa dos problemas; Elaborar e analisar relatórios das inspeções e testes realizados buscando melhorias; Elaborar e analisar relatórios com indicadores de Qualidade buscando melhorias; Realizar integração com novos colaboradores, treinamentos relacionados aos padrões de qualidade (interagir e transmitir informações); Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; Executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.

5.3. Risco que está exposto:

Físico: Ruído contínuo ou intermitente - eventual

5.4. E.P.I. (Equipamento de Proteção Individual) distribuído para exercício da função:

Não existem riscos físicos, químicos, biológicos ou de acidentes no setor.

Exposição eventual ao risco ruído em diversos setores da empresa, sendo que deverá ser utilizado Protetor Auricular, quando executar atividades nestes locais.

Suporte para monitor, apoio para punho no teclado com gel, mouse pad com gel, cadeira ergonômica com regulagem de altura e encosto.

5.5 E.P.C. (Equipamento de Proteção Coletivo).

Ventilação artificial através de Ar condicionado, Extintor de Incêndio.

5.6 Os EPI's só poderão ser utilizados para trabalhos na empresa ou a serviço da mesma e são de uso obrigatório.

6. Treinamento:

Colaborador recebe treinamento sobre todas as atividades a serem realizadas no cargo, é apresentado ao setor de trabalho, recebe todas as orientações sobre normas e procedimentos internos e de segurança. O colaborador ainda é informado sobre a prática da Ginástica Laboral diariamente na empresa e sobre a importância da mesma para a sua saúde do colaborador.

7. O não cumprimento desta Ordem de Serviço (OS) coloca o colaborador em descordo com a legislação trabalhista em vigor, o que lhe acarretará sanções que podem acarretar medidas disciplinares, desde Advertência Verbal, Escrita, Suspensão e até Demissão por Justa Causa.

8. Declaro ter tomado conhecimento integral desta Ordem de Serviço, bem como ter sido orientado para o uso adequado de EPI's, OBRIGANDO-ME a atender todas as orientações nela contidas e às condições de segurança e saúde do trabalho.

Quantidade total de horas de treinamento realizadas com o colaborador: _____.

Data: ____/____/____

Cadastro

ASSINATURA DO COLABORADOR

ASSINATURA COORDENADOR DE QUALIDADE

O processo inicia quando o gestor gera para o RH uma necessidade de avaliar determinado colaborador. Essa solicitação é encaminhada via e-mail, com nome completo e cadastro do colaborador que será avaliado.

O Analista de remuneração abre o sistema Vetorh no Sapiens, preenche os dados do colaborador e gera a avaliação de competência, encaminha em formato PDF via e-mail para o gestor realizar a avaliação.

Gestor imprime a avaliação e entrega ao colaborador para se auto avaliar. Após a devolutiva, gestor agenda com o colaborador uma análise da avaliação e ao finalizar ambos assinam o documento e o gestor reencaminha para o analista de remuneração, o qual abre novamente a tela de avaliação de competência do colaborador, digita as notas da avaliação e o sistema gera automaticamente o percentual.

Com o percentual, em outra tela o analista gera o reajuste, aqui o sistema propõe as faixas salariais, sempre respeitando 2 faixas.

O Analista encaminha via e-mail novamente a avaliação de competência para o gestor com o resultado e a proposta salarial.

Gestor imprime, analisa a proposta, valida com a diretoria o aumento salarial, ambos assinam e gestor encaminha novamente a proposta assinada para o analista de remuneração, a mesmo registra no sistema.

A tabela salarial é dividida em faixas/classes e níveis, conforme modelo abaixo.

Tabela 01 – Modelo faixa salarial Inspetor de Qualidade

JR	1.990,00	2.000,00	2.100,00
Pleno	2.300,00	2.550,00	2.850,00
Senior	3.000,00	3.300,00	3.600,00

Fonte: As autoras (2021)

Para que o aumento venha no mês subsequente, é necessário que o processo acima seja realizado até o dia 20 do mês, dando tempo para RH ajustar no sistema para o dia 01 do mês seguinte – pagando na competência do outro mês.

4.2 Etapas processo

Após identificação da estrutura de cargos e funções desatualizados e a relação com o baixo desempenho, desmotivação e alto índice de rotatividade na empresa, avaliou-se junto a diretoria a necessidade de desenvolver uma nova proposta de cargos/funções e remuneração com o objetivo de reter talentos, além disso o setor de Gente e Gestão sugere que a avaliação de competência seja anual.

Devida a complexidade do projeto o mesmo foi dividido em fases, definindo ações que seriam realizadas a curto, médio e longo prazo. Compreendendo curto prazo da primeira à terceira fase, médio prazo quarta e quinta fase, e a longo prazo da sexta à nona fase.

Nessa proposta além da descrição da função, verificou-se a necessidade de desenvolver um plano de trilha de carreira com a construção de um programa individual de desenvolvimento, iniciando nas funções administrativas até chegar no nível operacional.

Primeira fase: Conversa do recurso humano com gestores da empresa
Inicialmente foi feita uma conversa entre a businesses partner com gestores para entender a sua opinião e percepção quanto a avaliação de desempenho.

Tanto a businesses partner da área administrativa quanto da área industrial agendaram uma conversa com alguns gestores no RH da empresa. O objetivo era entender o porquê não faziam avaliações da sua equipe e verificar se havia coerência no relato da gestora da qualidade.

Todos os gestores relataram os mesmos problemas: dificuldade em avaliar o colaborador diante do modelo da avaliação de competência atual. Incoerência entre descrição da função na ordem de serviço versus avaliação de competência e consequentemente a baixa retenção de talentos e alta rotatividade.

Diante da confirmação dos gestores, o recursos humanos, validou a proposta do projeto da pós graduação em gestão de pessoas apresentado e solicitou que cada gestor iniciando pela área industrial revisasse a descrição de cargos e função da sua equipe.

Segunda fase: comparar a descrição de função existente com execução

A gestora da qualidade solicitou acesso a descrição da função salva no sistema e comparou com a descrição da função na ordem de serviço de cada cargo

sob sua responsabilidade. Portanto a coordenadora da qualidade tinha como responsabilidade rever e comparar a descrição dos cargos de:

- Inspetor de qualidade
- Analista de Qualidade
- Instrutor de Treinamento
- Revisor de Tecido
- Coordenador da qualidade
- Analista de processos da qualidade

Além dos cargos citados acima, a coordenadora solicitou a criação do cargo de assistente de devolução, na qual o colaborador estava registrado como estoquista realizando atividades de recebimento e conferência de devolução.

Terceira fase: entrevista da gestora com colaborador

Nessa fase havia a necessidade de entender e descrever a atividade realizada na prática, além de alinhar algumas demandas que não fazem parte do escopo daquela determinada função. Para tanto a gestora da qualidade conversou com cada colaborador para entender a sua atividade na prática.

Quarta fase: revisar a descrição de função com as atividades executadas

Após entendimento da atividade exercida pelo colaborador, iniciou-se a revisão da descrição do cargo/função.

Certamente o RH avaliou o que o mercado de trabalho fala sobre a atividade desempenhada nesse cargo, garantindo um alinhamento entre a atividade/função praticada internamente comparando com o mercado. Ao finalizar todas as revisões a gestora da qualidade encaminhou a proposta ao recursos humanos, após devolutiva positiva quanto a revisão das funções na ordem de serviço pela businesses partner, deu-se início a quinta fase.

Quinta fase: atualização da avaliação de competência baseada na descrição de função revisada

A analista de remuneração ajustou a descrição no sistema Vetorh e o SESMET atualizou a ordem de serviço.

Finalizada as atualizações foram encaminhadas para aprovação do gestor e disponibilizadas no sistema corporativo da empresa.

Sexta fase: descrição da matriz de polivalência.

Essa fase do projeto será desenvolvida a médio prazo, portanto haverá seis meses para o planejamento e execução.

Para a construção da matriz verificou-se a necessidade de iniciar essa fase estruturando uma trilha de conhecimentos necessário para executar determinada função.

Foi também determinada uma parceria entre o RH e a qualidade para listar junto aos coordenadores e supervisores responsáveis pela área industrial, quais conhecimentos ou treinamentos o colaborador deverá receber antes de exercer a função. Após esse mapeamento finalizado será agendado os treinamentos necessários para cada colaborador.

Sétima fase: atualização treinamentos necessários, longo prazo.

Junto a equipe de processos da qualidade, será revisada todas as Instruções de Trabalho e Procedimentos.

Em paralelo será desenvolvido as etapas do treinamento, que competem em:

1. Diagnóstico
2. Planejamento
3. Implantação
4. Avaliação

Finalizando essa etapa, será elaborado um cronograma de treinamento. Esse treinamento será dividido em duas etapas:

1. Workshop como objetivo de apresentar ao colaborador o projeto de revisão e o plano de avaliação de competência atualizado. A trilha de conhecimento, os treinamentos e conhecimentos necessários para que o colaborador esteja qualificado para um possível recrutamento interno, junto com a matriz de polivalência e o PDI.

2. Cronograma de treinamento na função, com a leitura da ordem de serviço e a instrução de trabalho, ambos atualizados.

Além do treinamento no processo.

Oitava fase: construção do PDI

A construção do PDI será a última fase do projeto de revisão de funções e retenção de talentos.

Entende-se que existe a necessidade a longo prazo de capacitar para engajar e qualificar para que o colaborador tenha o desejo de crescer internamente.

Nesse processo houve um alinhamento com a diretoria que os recrutamentos sempre serão primeiramente internos, buscando dentro das organizações pessoas qualificadas para a vaga.

Com esse projeto, pretende-se mostrar ao colaborador as oportunidades de crescimento interno e conseqüentemente uma maior retenção de talentos.

Para auxiliar e otimizar a rotina nesse processo será solicitado orçamento para aquisição de um software.

Nona fase: aquisição de um software para gestão de pessoas

A nona fase compreende o prazo de 24 meses para execução após início do projeto na primeira fase.

Nesse processo será contatado empresas de software que trabalham com esse modelo de solução.

Será solicitado apresentação do software e suas funcionalidades, além do valor do investimento.

Ao escolher a solução que tem maior aderência a necessidade da empresa, deverá ser estruturado uma apresentação para análise e aprovação do investimento pelo comitê executivo.

Após aprovação e implantação do software, RH deve listar o nome de todos que terão acesso para consulta e edição; gestores e analistas de RH.

Haverá o período de treinamento referente a usabilidade da solução para as pessoas listadas pelos recursos humanos.

A partir dessa fase será gerenciado o desenvolvido dos PDIs das equipes, pelo gestor em parceria com o RH, além da administração de cronograma de treinamento e matriz de polivalência.

5 PROPOSIÇÃO DE NOVA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES PARA COMPOR AS NOVAS ORDENS DE SERVIÇO E A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA.

Este projeto tem como proposta a revisão e adequação da descrição dos cargos e funções da área de qualidade da empresa Altenburg, para que, baseado nessa atualização seja aplicada uma avaliação de desempenho e competência muito mais fiel e justa, que possibilite a promoção de colaboradores realmente capacitados, que estejam engajados e compatíveis aos propósitos e a cultura da empresa.

A avaliação bem feita após essa atualização, atingirá os resultados pretendidos, que são a retenção de talentos e a diminuição do turnover.

A reestruturação das funções exercidas em cada cargo e a análise do mercado de trabalho fará com que a empresa fique mais competitiva.

Junto com a aplicação de uma avaliação de competências adequada, dará um direcionamento aos colaboradores, desta forma trilhando sua carreira dentro da organização, assim como para o gestor no que ele deve desenvolver sua equipe para que atinjam os resultados.

Para o Setor de Qualidade, foram revisadas 06 descrições de cargos e funções o que resultou nas descrições citadas abaixo:

Quadro 01: Revisão descrição da função de inspetor de qualidade

5. Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: INSPETOR DE QUALIDADE
<p>5.2 Descrição da Atividade: Responsável por inspecionar produto e insumo de acordo com as especificações e padrões de qualidade estabelecidos.</p> <p>Inspecionar produto em processo e acabado interagindo com as áreas responsáveis para solução do problema. Identificar não conformidade e sugerir alternativa para melhoria do processo e ou produto.</p> <p>Analisar e apresentar relatório e indicador, sendo facilitador para demais áreas no desenvolvimento do plano de ação e melhoria contínua, além do monitoramento da execução e eficácia do plano de ação. Ter conhecimento e usar as ferramentas da qualidade a fim de atingir os objetivos e metas da organização;</p> <p>Separar e identificar amostra de matéria-prima para teste. Realizar os testes, analisar o resultado, preencher planilha e salvar no sistema. Elaborar, analisar e aprovar/reprovar laudos internos e de fornecedores. Realizar devolução dos insumos quando não atendem os critérios de qualidade da organização.</p> <p>Compartilhar o resultado por e-mail para as áreas interessadas/responsáveis.</p> <p>Profissional responsável pelos depósitos da qualidade, movimentações - entrada, baixa, transferências, garantindo as informações e a transparência no processo, a fim de evitar furos e ou movimentações indevidas. Realizar inventário dos depósitos da qualidade seguindo o cronograma.</p> <p>Visitar, auditar, inspecionar os processos internos e de fornecedores e terceirizados.</p> <p>Inspecionar produtos de devolução, emitir laudos, movimentações no estoque – físico e sistema. Sugerir e acompanhar a solução dos problemas encontrados afim de evitar novas ocorrências. Realizar e ou solicitar todos os testes necessários a fim de verificar se a reclamação é procedente ou não.</p> <p>Atuar como facilitador na implantação dos processos da qualidade realizando orientações, auditorias, revisão de procedimentos e auxiliando na manutenção dos programas da qualidade. Participar e disseminar os programas da organização como: brigada de incêndio, 5S, código de ética, entre outros. Realizar integração e treinamento referente a qualidade.</p> <p>Auxiliar na Disseminação da Cultura da gestão por processos e da gestão da qualidade junto aos diversos setores da organização. Auxiliar na orientação das atividades do setor, dando suporte aos demais membros da equipe, desenvolvendo o trabalho em equipe. Controlar e arquivar documentos Físicos e Eletrônicos. Levantar necessidade de revisar ou descrever procedimentos da organização. Organizar, controlar e realizar a manutenção das versões dos procedimentos e política da qualidade.</p> <p>Participar e garantir a aplicação de procedimentos e programas da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5´S.</p> <p>Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 02: Revisão descrição da função de analista de qualidade

<p>5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE</p>
<p>5.1 Cargo: ANALISTA DE QUALIDADE</p>
<p>5.2 Descrição da Atividade: Promover o treinamento e o desenvolvimento dando suporte aos demais membros da equipe e departamentos, através da identificação de necessidades e de prioridades de qualificação dos colaboradores referente aos assuntos relacionados a qualidade.</p> <p>Participar na implementação de ações que permitam eficácia na comunicação de assuntos de interesse da empresa aos colaboradores, em conjunto com outros setores da organização.</p> <p>Conduzir reuniões para apresentar assuntos relacionados a qualidade como: indicadores, plano de ação, relatório de não conformidade.</p> <p>Controlar e otimizar os recursos e materiais necessários para a execução dos trabalhos no setor. Quando necessário e aprovado, realizar a ordem de compra e ou solicitação de orçamento de serviço terceirizado. Monitorar o recebimento, realizar a conferência e controlar a sua utilização como forma de evitar desperdícios. Manter atualizadas as especificações e critérios de qualidade de forma clara e objetiva.</p> <p>Dar suporte as dúvidas levantadas durante a realização das inspeções amostrais assegurando a qualidade em todo o processo interno ou externo, cliente ou fornecedor.</p> <p>Orientar a equipe para o tratamento das não conformidades junto à produção e facções com foco na melhoria contínua solucionando a causa raiz; Ser facilitador na elaboração e disseminação do programa de SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da empresa quanto à: mapeamento dos processos, controle e atualização dos documentos e indicadores de desempenho, treinamentos, auditorias e suporte nas planilhas. Planejar e realizar ações de melhoria orientadas pelos diversos indicadores do setor, RAI's (Relatório de Auditoria Interna), RNC's (Relatório de Não Conformidade) e informações do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Desenvolver ações para alcançar as metas e objetivos propostos. Avaliar a eficácia. Definir os controles preventivos e corretivos, constatar e corrigir deficiências que possam surgir em equipamentos, dispositivos ou máquinas, monitorar ações corretivas, administrar o uso de instrumentos de medição, bem como monitorar periodicamente sua calibração e documentos pertinentes ao mesmo. Sob a responsabilidade do setor.</p> <p>Monitorar teste dimensional, ensaios físicos, auditando o relatório dos dados obtidos, confrontando com as normas técnicas quando necessário, receber, liberar, armazenar e selecionar os materiais conforme ordem de produção ou FT, atuar junto a área responsável na identificação e solução para insumos com não qualidade do fornecedor. Realizar avaliação do fornecedor.</p> <p>Ser facilitador quanto à documentação da qualidade, elaborar e controlar os manuais da qualidade, de organização, políticas, padronização visual e operacional de normas e procedimentos, elaborar, classificar e monitorar os fluxos de abertura de não conformidades e plano de ação, indicando o padrão de qualidade que a não conformidade se refere, vinculando a não conformidade ao documento pertinente no sistema de gerenciamento eletrônico de documentação, acompanhar o desenvolvimento e término dos processos em andamento, verificando as ações, cobrando os seus respectivos prazos, racionalizar os formulários planos e contínuos, a implantação de modelos diversos atuando junto com as áreas envolvidas, desenvolver, acompanhar e controlar os indicadores de qualidade, administrativo, elaborar os relatórios gerenciais, subsidiando a coordenação de qualidade das informações necessárias à tomada de decisões. Realizar auditorias internas e externas.</p> <p>Auxiliar os comitês.</p> <p>Participar e garantir a aplicação de procedimentos e programas da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5'S.</p> <p>Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 03: Criação da nova função – Assistente de Devolução

5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: ASSISTENTE DE DEVOUÇÃO
<p>5.2 Descrição da Atividade: Conferir produtos e volumes de devolução ou refaturamento.</p> <p>Conferir a nota fiscal de devolução confrontando com o produto, caso verifique alguma divergência entre em contato com a área responsável. Monitorar a solução e finalizar o lançamento da NFD.</p> <p>Lançar o valor do frete, para pagamento da transportadora.</p> <p>Consultar área fiscal e ou controladoria, SAC e Comercial caso verifique inconformidade na NFD e ou produto.</p> <p>Desenvolver ações para cumprir o prazo de atendimento, entre o recebimento e o lançamento da nota fiscal de devolução.</p> <p>Peças com problema ou reclamação de qualidade encaminhar para o setor de análise, preencher o romaneio e encaminhar junto com as peças.</p> <p>Quando necessário realizar a movimentação no sistema.</p> <p>Produtos para transferir para outra unidade, gerar nota fiscal e encaminhar junto ao produto.</p> <p>Realizar inventário no depósito da devolução.</p> <p>Quando avaliar necessário encaminhar as peças para reprocesso.</p> <p>Participar e garantir a aplicação de procedimentos e programas da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5´S.</p> <p>Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 04: Criação da nova função – Revisor de Tecido

5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: REVISOR DE TECIDO
<p>5.2 Descrição da Atividade: Retirar o rolo da embalagem e adaptar para o início da revisão; conferir dados das requisições e/ou sumarizada com os dados dos rolos de tecidos; conferir tonalidade dos rolos com amostra padrão.</p> <p>Revisar o rolo até sua metragem final identificando os pontos falhos, retirando pedaços com defeitos e costurando as emendas; registrar as informações em cartão e ficar nos rolos; preencher relatórios estatísticos de revisão; medir a largura e conferir a metragem dos rolos; aprovar ou reprovar os rolos.</p> <p>Embalar os rolos, conferir as informações e colocá-los em pilhas; retirar amostras e encaminhar à qualidade para análise.</p> <p>Auxiliar no descarregamento de caminhões; auxiliar no atendimento a produção; abrir tecidos enfestados, costurando as emendas e aferindo as quantidades; informar os lotes de tecidos reprovados à produção.</p> <p>Fazer a limpeza do local de trabalho; preparar lotes de tecidos de viés e renda, conferindo as tonalidades e embalando com embalagens especiais; identificar base de tecidos por produto ou estampa, verificando erros dos fornecedores (estampa errada base de tecido); encaminhar o material para produção quando solicitado, realizar polivalência setorial.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 05: Revisão descrição da função de Instrutor de Treinamento Operacional

5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: INSTRUTOR DE TREINAMENTO OPERACIONAL
<p>5.2 Descrição da Atividade: Avaliar junto ao gestor responsável analisando a necessidade de treinamento, o assunto e quem deve participar: colaborador/equipe. Elaborar os treinamentos e validar com as áreas responsáveis.</p> <p>Criar o cronograma de treinamento junto ao RH e ou gestor responsável pela equipe/colaborador. Executar os treinamentos cumprindo o cronograma.</p> <p>Acompanhar o desenvolvimento, entendimento e desempenho do colaborador durante o treinamento e após. Realizar treinamentos teóricos e práticos. Validar com o gestor responsável o conteúdo e o material utilizado no treinamento.</p> <p>Realizar os registros dos treinamentos, tabular, gerar indicador e compartilhar com as áreas responsáveis.</p> <p>Controlar arquivos físicos e eletrônicos.</p> <p>Realizar teste de assimilação, analisar o resultado e compartilhar com o gestor responsável validando a necessidade de um novo treinamento e acompanhamento.</p> <p>Realizar o acompanhamento da produtividade: tempos e métodos, analisando quanto o colaborador está aderente ao tempo padrão, caso verifique alguma necessidade validar com o gestor responsável um novo treinamento e acompanhamento.</p> <p>Preencher a matriz de polivalência. Compartilhar os resultados dos treinamentos e acompanhamentos com o gestor responsável.</p> <p>Realizar treinamento e acompanhamento dos novos colaboradores. Discutir previamente com o gestor responsável como está sendo o desenvolvimento, atenção, interesse do colaborador frente aos treinamentos e acompanhamentos realizados. Acompanhar junto ao gestor responsável as avaliações de 45 e 90 dias dos colaboradores novos em desenvolvimento. Com o histórico dos treinamentos auxiliar o gestor na tomada de decisão se o colaborador passa na experiência ou não.</p> <p>Realizar treinamento de reciclagem. Elaborar, validar e controlar procedimentos. Auxiliar os comitês.</p> <p>Executar inspeções na produção ou no processo. Eventualmente acompanhar inspeções externas. Garantir a conformidade com o padrão.</p> <p>Auxiliar a liderança na identificação e promoção de melhorias que resultem em ganhos de qualidade e de Produtividade.</p> <p>Realizar e tabular auditorias, compartilhar os resultados com as áreas responsáveis.</p> <p>Participar e garantir a aplicação de procedimentos e programas da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5´S.</p> <p>Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 06: Revisão descrição da função de analista de processo e qualidade

5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: ANALISTA DE PROCESSOS E QUALIDADE
<p>5.2 Descrição da Atividade: Promover o treinamento e o desenvolvimento dando suporte aos demais membros da equipe e departamentos, através da identificação de necessidades e de prioridades de qualificação dos colaboradores referente aos assuntos relacionados a qualidade.</p> <p>Mapeamento de fluxo e valor.</p> <p>Utilização das ferramentas da qualidade.</p> <p>Participar na implementação de ações que permitam eficácia na comunicação de assuntos de interesse da empresa aos colaboradores, em conjunto com outros setores da organização.</p> <p>Conduzir reuniões para apresentar assuntos relacionados a qualidade como: indicadores, plano de ação, relatório de não conformidade.</p> <p>Manter atualizado o Manual da Qualidade.</p> <p>Orientar as equipes para o tratamento das não conformidades junto as áreas com foco na melhoria contínua solucionando a causa raiz;</p> <p>Ser facilitador na elaboração e disseminação do programa de SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da empresa quanto à: mapeamento dos processos, controle e atualização dos documentos e indicadores de desempenho, treinamentos, auditorias e suporte nas planilhas. Planejar e realizar ações de melhoria orientadas pelos diversos indicadores do setor, RAI's (Relatório de Auditoria Interna), RNC's (Relatório de Não Conformidade) e informações do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Desenvolver ações para alcançar as metas e objetivos propostos. Avaliar a eficácia.</p> <p>Definir os controles preventivos e corretivos, constatar e corrigir deficiências que possam surgir em equipamentos, dispositivos ou máquinas, monitorar ações corretivas, administrar o uso de instrumentos de medição, bem como monitorar periodicamente sua calibração e documentos pertinentes ao mesmo. Sob a responsabilidade do setor.</p> <p>Monitorar teste dimensional, ensaios físicos, auditando o relatório dos dados obtidos, confrontando com as normas técnicas quando necessário, receber, liberar, armazenar e selecionar os materiais conforme ordem de produção ou FT, atuar junto a área responsável na identificação e solução para insumos com não qualidade do fornecedor. Realizar avaliação do fornecedor.</p> <p>Ser facilitador quanto à documentação da qualidade, elaborar e controlar os manuais da qualidade, da organização, políticas, padronização visual e operacional de normas e procedimentos, elaborar, classificar e monitorar os fluxos de abertura de não conformidades e plano de ação, indicando o padrão de qualidade que a não conformidade se refere, vinculando a não conformidade ao documento pertinente no sistema de gerenciamento eletrônico de documentação, acompanhar o desenvolvimento e término dos processos em andamento, verificando as ações, cobrando os seus respectivos prazos, racionalizar os formulários planos e contínuos, a implantação de modelos diversos atuando junto com as áreas envolvidas, desenvolver, acompanhar e controlar os indicadores de qualidade, administrativo, elaborar os relatórios gerenciais, subsidiando a coordenação de qualidade das informações necessárias à tomada de decisões. Realizar auditorias internas e externas.</p> <p>Auxiliar os comitês.</p> <p>Participar e garantir a aplicação de procedimentos e programas da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5'S.</p> <p>Zelar pela conservação, organização e limpeza do setor; executar suas atividades sem faltar ao trabalho e participar do processo de polivalência.</p>

Fonte: As autoras (2021)

Quadro 07: Criação da nova função – Coordenador de Qualidade

5 Setor: CONTROLE DE QUALIDADE
5.1 Cargo: COORDENADOR DE QUALIDADE
<p>5.2 Descrição da Atividade: Garantir a aplicação de procedimentos da Empresa: Código de Ética, Segurança, Normas Internas, SGQ, Programas de 5´S e LR.</p> <p>Promover o treinamento e o desenvolvimento da equipe sob sua responsabilidade, através da avaliação de desempenho, da identificação de necessidades e de prioridades de qualificação dos colaboradores.</p> <p>Participar na implementação de ações que permitam eficácia na comunicação de assuntos de interesse da empresa aos colaboradores, em conjunto com outros setores da organização. Dimensionar e otimizar os recursos materiais necessários a execução dos trabalhos na área, autorizando a aquisição e controlando a sua utilização como forma de evitar desperdícios.</p> <p>Definir e manter atualizadas as especificações de qualidade de forma clara e objetiva em novos desenvolvimentos e matérias-primas/produtos atuais.</p> <p>Coordenar a orientação e treinamento das especificações de qualidade na área produtiva e facções incluindo almoxarifado com critérios de revisão e limites de tolerância; Coordenar a realização das inspeções amostrais assegurando a qualidade em todo o processo: revisão inicial, processos intermediários e revisão final, incluindo importações e/ou facções Orientar a equipe para o tratamento adequado das não conformidades junto à produção e facções: foco em interação para a melhoria solucionando a causa raiz.</p> <p>Coordenar o programa de SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da empresa quanto à: mapeamento, controle e atualização dos documentos e indicadores de desempenho, treinamentos, auditorias e suporte nas planilhas. Interagir com o Gerente de Qualidade para ampliação constante do SGQ; planejar e realizar ações de melhoria orientadas pelos diversos indicadores do setor, RAI´s (Relatório de Auditoria Interna), RNC´s (Relatório de Não Conformidade) e informações do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).</p> <p>Avaliar a eficácia. Estipular metas e alcançar objetivos propostos e negociados com a gerência e diretoria; acompanhar a equipe na realização de qualquer teste físico assegurando as especificações pré-definidas e informando os envolvidos quanto à aprovação e/ou reprovação dos mesmos; organizar e avaliar o desempenho dos fornecedores com base na qualidade dos lotes de recebimento (revisão visual e testes físicos). Interagir com o Gerente de Qualidade e o setor de suprimentos quanto a não conformidades na matéria prima negociando possíveis soluções e o destino adequado destes materiais.</p>

Fonte: As autoras (2021)

As atualizações sugeridas, foram baseadas nas atividades práticas realizadas por cada cargo e função. Isso resultará em maior segurança para a empresa, desde a execução das tarefas até a avaliação de seus colaboradores alcançando assim os resultados desejados. Esse processo, tornará a empresa mais competitiva e consequentemente ajudará na retenção de talentos.

6 CONCLUSÃO

Através da análise dos dados coletados observa-se que o objetivo geral proposto para este trabalho fora conquistado, sendo ele a atualização das descrições de cargos e funções da empresa Altenburg.

A empresa estudada no projeto, implantou a descrição de cargos e funções a muito tempo atrás, mas por não atualizar essas informações os dados ficaram obsoletos, deixando os colaboradores desmotivados e com isso em busca de novas oportunidades no mercado; aumentando o turnover e dificultando a retenção dos talentos. A gestora do Setor de Qualidade, ao assumir a função, se deparou com divergência nas informações, com isso dificultando os processos de avaliação dos colaboradores o que impactava diretamente nos resultados e na retenção de talentos.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas a fim de identificar e analisar a percepção dos gestores em relação as divergências entre a descrição das funções e as avaliações aplicadas na empresa Altenburg. Ao identificar o problema, entraram com um plano de ação para a revisão de todas as descrições de funções existentes para adequar as necessidades atuais, desde a exclusão de cargos obsoletos quanto a criação de novos cargos.

Posteriormente, foram alinhadas as descrições de função já atualizadas, com o mapeamento das competências organizacionais relativas a demanda do Setor de Qualidade, individualmente, tornando-as mais fiéis e pertinentes para se obter um excelente resultado na avaliação de desempenho, no reconhecimento individual, na remuneração, na progressão de carreira, na retenção de talentos e no engajamento com os valores da organização. Além disso, é necessário que esta descrição de função seja integrada com os demais programas utilizados pelo setor de Recursos Humanos, para que o mesmo funcione de maneira satisfatória, trazendo assim benefícios tanto para os colaboradores, quanto para a organização.

Concluindo e respondendo ao problema de pesquisa, a percepção obtida é que se a empresa executar as práticas de revisão das descrições de funções e os sistemas interligados, a empresa e seus colaboradores estarão engajados com os valores da empresa, e desta forma terá maior retenção de seus talentos, com subsídios para o desenvolvimento pessoal e profissional, com líderes qualificados, uma remuneração adequada e um bom clima organizacional.

A empresa poderá perceber que o alinhamento das funções executadas pelos colaboradores, as metas estabelecidas pela empresa e os sistemas do setor de Recursos Humanos integrados, terá uma equipe engajada e motivada, desta forma retendo seus talentos, conforme sugerido pelo trabalho apresentado.

Recomendações

As recomendações para que o programa de cargos e salários seja eficaz:

- Treinar os gestores a fazer a avaliação de desempenho;
- Treinar os gestores a darem feedback;
- Aplicar a avaliação de desempenho 1 vez ao ano, o qual poderá ser utilizado como base a data de admissão do colaborador;
- Reavaliar a descrição das funções a cada 2 anos
- Recursos Humanos acompanhar a eficácia e execução do plano de avaliação de competência, feedback e plano de desenvolvimento individual estão em dia.

Resultados esperados

Diante do andamento desse projeto os ganhos esperados pela organização para o setor da qualidade são:

- Melhorar na qualidade de vida do colaborador, tanto dentro da empresa quanto na vida pessoal;
- Reduzir a rotatividade;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir o índice de faltas;
- Melhorar a qualidade do produto;
- Manter os cargos e avaliações de desempenho atualizados e dentro do cronograma;
- Maior integração entre RH, gestores e colaboradores.

Sugere-se continuidade dos estudos na empresa para a reavaliação dos cargos e funções dos demais setores, elaborando-se um cronograma de ação com a condução do projeto por meio de um Comitê de Trabalho. Acredita-se que os

resultados positivos que serão coletados no Setor da Qualidade, foco deste estudo, se estenderão a empresa como um todo.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARBOSA, Ricardo dos Santos; ESTENDER Antônia Carlos. **A gestão estratégica de pessoas** – uma ferramenta necessária a toda companhia In XI Seget Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Gestão do Conhecimento para a Sociedade 22, 23, 24 de Outubro de 2014, Resende RJ. Área de Gestão de Pessoas.
Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>. Acesso em: 22 de jun. 2021
- BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BRUM, A. **Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. - 6.ed.rev.e.atual. - Barueri, SP: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7. ed. Reimpressão, il.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Tradução: Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. - 1.ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**: São Paulo: Saraiva, 2005

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com Inventário Comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LIMA, Gilvaneide Maria de; MACHADO, Daniel; ESTENDER, Antônio Carlos. **Plano de Carreira e Plano de Remuneração para motivação e retenção de talentos**. In XVII Seget Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Processo de Gestão frente as incertezas contemporâneas 28, 29 e 30 de outubro de 2015. Resende RJ. Área de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf> Acesso em: 22 de jun. 2021

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. - 14.ed. - São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. 3. Triagem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

REIS, Audeni de Souza et al. **Importância da implantação de plano de cargos e salários na retenção de talentos**: um estudo de caso in XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. AS Contribuições da ciência para a sustentabilidade do planeta 20 e 21 de outubro de 2011, S.J. dos Campos SP. Área do conhecimento, Ciências Sociais aplicadas. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0389_0866_01.pdf Acesso em 24 de junho de 2021.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

WOOD Júnior, Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. - 3.ed.rev.e ampl.- 2.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2004.