

**FACULDADE SENAC FLORIANÓPOLIS**  
**Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas**

**Aline de Souza Rocha Melo**  
**Luana Morais de Aguiar**  
**Marcella de Oliveira Ventura**

**DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA EMPRESA VAREJISTA DE ARTIGOS DE  
DECORAÇÃO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**Florianópolis**  
**2020**

**Aline de Souza Rocha Melo**  
**Luana Morais de Aguiar**  
**Marcella de Oliveira Ventura**

**DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA EMPRESA VAREJISTA DE ARTIGOS DE  
DECORAÇÃO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho apresentado na Faculdade Senac Florianópolis  
como requisito parcial para obtenção do título de Especialista  
em Gestão Estratégica em Pessoas.

Orientadora: Monique Mallon

**Florianópolis**  
**2020**

## Ficha de identificação da obra

M528d Melo, Aline de Souza Rocha

Descrição de cargos para empresa varejista de artigos de decoração no estado de Santa Catarina/ Aline de Souza Rocha Melo, Luana Moraes de Aguiar, Marcella de Oliveira Ventura. – Florianópolis (SC): Faculdade Senac Florianópolis, 2020.

63 f.: il. color.

Orientadora: Monique Mallon.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac Florianópolis, 2020.

1. Gestão de pessoas. 2. Análise de cargos. 3. Manual de descrição de cargos. I. Melo, Aline de Souza Rocha. II. Aguiar, Luana Moraes de. III. Ventura, Marcella de Oliveira. V. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Marcelo Cavaglieri – CRB 14/1094



Creative Commons - Atribuição - NãoComercial CC BY-NC

**Aline de Souza Rocha Melo**  
**Luana Morais de Aguiar**  
**Marcella De Oliveira Ventura**

**DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA EMPRESA VAREJISTA DE ARTIGOS DE  
DECORAÇÃO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho apresentado na Faculdade Senac Florianópolis  
como requisito parcial para obtenção do título de Especialista  
em Gestão Estratégica em Pessoas.

Orientadora: Monique Mallon

**Professores:**

---

Andresa Darosci Silva Ribeiro, Dra. (Disciplina Integradora)

---

Monique Mallon, Me.(Orientadora)

---

Maricel Karina López Torres, Dra. (Técnica de Pesquisa)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a nossa orientadora Monique Mallon por toda paciência e sabedoria dispensada a nós durante o Projeto Integrador.

Agradecemos à professora Andresa Darosci por orientar tão bem o Projeto Integrador, sempre disposta a tirar todas nossas dúvidas durante o processo de elaboração do mesmo.

Agradecemos a nossa amiga Thaís que sempre tirou nossas dúvidas em meio ao projeto dela e se colocou à nossa disposição para qualquer ajuda.

Agradecemos a nossa família que sempre nos apoiou e insistiu para que alcançássemos nossos objetivos.

Agradecemos à turma por ter buscado junto o aprendizado durante estes meses que compartilhamos nossas noites quinzenais em sala de aula.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos.”  
(NIETZSCHE, s.d)

## RESUMO

As atividades inerentes à Gestão de Pessoas são essenciais para garantir o bom funcionamento da empresa e o seu sucesso. Dentre as entregas da Gestão de Pessoas está a descrição e análise de cargos que embasa os demais subsistemas da Gestão de Pessoas. Considerando a importância do tema, o objetivo do presente projeto foi realizar a descrição e análise de cargos para uma empresa varejista de artigos de decoração no estado de Santa Catarina. Para alcance do objetivo, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema e pesquisa documental da empresa. Utilizou-se observação direta intensiva por meio de aplicação de entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa e observação direta extensiva por meio de questionário aplicado aos colaboradores. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. Após a coleta dos dados, foram analisados os cargos existentes (Auxiliar de Produção, Técnico de Produção e Analista de Criação) e realizadas as descrições e especificações de cada cargo. A partir da análise dos cargos e considerando o crescimento da empresa, foram identificadas demandas por mais três cargos: Executivo Comercial, Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Serviços Gerais, cujas descrições e especificações também foram realizadas. Por fim, foi apresentada a proposta do Manual de descrição de cargos da empresa estudada. Concluiu-se, portanto, que para garantir o bom desempenho dos funcionários faz-se necessária a clareza de toda a equipe quanto às atividades e responsabilidades de cada cargo dentro da empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Análise de cargos. Manual de descrição de cargos.

## ABSTRACT

People management is an essential tool to ensure success and proper functioning of a company. Among the outcomes of people management it is the “position description and analysis”, which supports the other areas of people management. Considering the value of the topic, the aim of this study was to perform the position analysis of decoration products retail company in the Santa Catarina. Therefore, bibliographic research on the subject and documentary research about the company was carried out. A semi-structured interview was applied to the company owner and a questionnaire answered by the employees for data collection. It was an applied, qualitative and descriptive study. After data collection, the existing positions (production assistant, production technician and creative analyst) were analyzed. Then, the descriptions and specifications proposals of each position were elaborated for the company. Considering the position analysis and the company's growth, there were identified demands for three more positions, as follows: commercial executive, administrative assistant and general services assistant, whose descriptions and specifications were also elaborated. Finally, the proposal for the Job Description Manual of company was presented. It has been concluded that to ensure a good performance by the employees, it is required that the entire company crew have clarity regarding the activities and responsibilities of each position inside the company.

Keywords: People management. Position analysis. Job description manual.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas .....	15
Quadro 1 - Descrições dos Processos de Gestão de Pessoas.....	16
Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na gestão de cargos.....	17
Figura 2 - Organograma de cargos .....	18
Quadro 3 - Fatores de Especificações .....	21
Figura 3 - Processo de Análise de Cargos.....	23
Figura 4 - Exemplo 1 de descrição de cargos.....	25
Figura 5 - Exemplo 2 de descrição de cargos.....	26
Quadro 4 - Métodos de coleta de dados para descrição de cargos .....	27
Quadro 5 - Métodos de coletas e os envolvidos no processo .....	28
Quadro 6 - Forma verbal nas descrições de cargos .....	29
Quadro 7 - Auxiliar de Produção .....	36
Quadro 8 - Técnico de Produção.....	37
Quadro 9 - Analista de Criação .....	37
Figura 6 - Organograma da empresa SIGMA .....	38
Figura 7 - Processo de análise de cargos.....	38
Figura 8 - Organograma proposto para a empresa SIGMA .....	43

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1. Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.1.1. <i>Objetivo geral</i> .....	13
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>1.2. Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Gestão de Pessoas e subsistemas</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2. Conceitos e importância da Descrição de Cargos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3. Relação da Descrição de Cargos com outras funções da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4. Análise, Descrição e Especificação de Cargos</b> .....	<b>20</b>
<b>2.5. Estruturação da descrição de cargos</b> .....	<b>23</b>
<b>2.6. Método de coleta de dados para descrição de cargos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.7. Redigindo descrições de cargos</b> .....	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1. Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2. Técnicas de Coletas de Dados</b> .....	<b>32</b>
3.2.1. <i>Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica</i> .....	32
3.2.2. <i>Observação direta intensiva</i> .....	32
3.2.3. <i>Observação direta extensiva</i> .....	33
<b>3.3. Delimitação dos participantes da pesquisa</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4. Forma de análise dos dados</b> .....	<b>34</b>
<b>4. CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1. Contextualização</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2. Apresentação dos Resultados</b> .....	<b>36</b>
4.2.1. <i>Mapear os cargos da empresa</i> .....	36
4.2.2. <i>Elaborar o organograma da empresa</i> .....	37
4.2.3. <i>Elaborar a descrição de cargos, descrevendo as tarefas, os deveres, e as responsabilidades dos cargos e elaborar a especificação dos cargos, descrevendo os requisitos dos cargos</i> .....	38
4.2.4. <i>Propor o manual de descrição dos cargos da empresa SIGMA</i> .....	41
<b>4.3. Análise Crítica dos Resultados</b> .....	<b>41</b>
<b>5. PROPOSIÇÃO DO “MANUAL DE DESCRIÇÃO DOS CARGOS DA EMPRESA SIGMA”</b> .....	<b>44</b>
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>46</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO .....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE C - MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS DA EMPRESA SIGMA PRESENTES E DECORAÇÃO .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As atividades inerentes à Gestão de Pessoas são fundamentais para o funcionamento de uma empresa, sendo de pequeno, médio ou grande porte. Mesmo que não exista na empresa um setor específico de Gestão de Pessoas, de alguma forma suas atividades são executadas e influenciam de forma positiva ou negativa nos processos da empresa e na busca pelo alcance de seus objetivos.

Além disso, como aponta Rocha (2014), influencia também na motivação dos colaboradores uma vez que uma empresa que possui o setor de Gestão de Pessoas estruturado conquista a confiança e fidelidade do colaborador, influenciando diretamente no seu desempenho, motivação e expectativas.

Chiavenato (2010) afirma que existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. No processo de aplicar pessoas, estão incluídos o desenho de cargos, análise e descrição de cargos.

A descrição de cargos consiste no processo de sintetizar as informações referentes aos cargos, que serão obtidas por meio da coleta de dados. As informações para descrição do cargo devem conter uma linguagem simples, bem como devem ser relacionadas ao cargo e não ao seu ocupante e é importante que as tarefas sejam descritas de acordo com as exigências do cargo (LACOMBE, 2011).

A descrição de cargos subsidia os processos de Gestão de Pessoas, como: Recrutamento e Seleção, que necessita de descrição de cargos para seu processo seletivo; Avaliação de desempenho, que precisa ter os cargos definidos para ser aplicada; Treinamento e Desenvolvimento, que necessita analisar os cargos para planejar treinamentos adequados para o desenvolvimento dos colaboradores na empresa; Carreira e sucessão, que, com a descrição de cargos, é possível analisar o perfil da vaga e direcionar o colaborador em sua carreira e o desenvolver para sucessão.

Portanto, o presente estudo teve como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: Como desenvolver a análise de cargos na organização pesquisada?

Para isso se faz necessário compreender como deve ser constituída uma adequada análise de cargos para a produção de um manual de descrição dos cargos existentes na empresa de forma clara e eficaz.

## 1.1. Objetivos

A partir do problema de pesquisa identificado, os objetivos que o presente projeto pretende atingir serão descritos nesta seção.

### 1.1.1. *Objetivo geral*

Realizar a análise de cargos da empresa SIGMA<sup>1</sup>.

### 1.1.2. *Objetivos específicos*

Mapear os cargos da empresa pesquisada;

Elaborar o organograma da empresa;

Elaborar a descrição de cargos, descrevendo as tarefas, os deveres, e as responsabilidades dos cargos;

Elaborar a especificação dos cargos, descrevendo os requisitos dos cargos;

Propor o manual de descrição dos cargos da empresa SIGMA.

## 1.2. Justificativa

O manual de cargos, quando bem elaborado e divulgado dentro da organização, torna-se importante e positivo tanto para a empresa quanto para o colaborador, uma vez que proporciona transparência e segurança na execução das tarefas, clareza nas funções exercidas e na relação entre as hierarquias. Para a empresa, a descrição de cargos serve de base para a definição salarial do cargo, para a avaliação do desempenho dos colaboradores e para evitar problemas como desvio ou acúmulo de função, além de ser importante para o alcance dos objetivos da empresa. Além disso, é um processo importante para a realização adequada de um processo seletivo, desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, progressão na carreira e ainda possibilitar feedback (PONTES, 2011).

O manual de cargos se torna relevante para que o colaborador tenha clareza quanto às responsabilidades de sua função de forma organizada. Quando o trabalhador conhece o que deve fazer, como fazer e o porquê fazer, contribui para um maior engajamento e sentido

---

<sup>1</sup> Para manter o sigilo dos dados da empresa estudada, foi optado por codificar o nome para SIGMA.

do seu trabalho. Ao enfatizar a importância do cargo para a motivação do colaborador, Snell e Bohlander (2009, p. 126) afirmam que “os deveres e as responsabilidades inerentes ao trabalho influenciam a produtividade dos funcionários, a satisfação com o trabalho e a retenção dos funcionários.”

A descrição de cargos relaciona as tarefas, os deveres, e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários para desempenhar tais atividades. Segundo Chiavenato (2010), para a empresa, o cargo é a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais, enquanto para o colaborador o cargo é uma das maiores fontes motivação e expectativa dentro da organização. Assim, a empresa deve desenhar as atividades dos subordinados fornecendo a eles condições para que possam contribuir com a empresa de forma dinâmica e criativa (CHIAVENATO, 2001).

Tendo em vista a importância da definição de cargos tanto para a empresa quanto para o funcionário, por contribuir para a organização da empresa, servir de base para outras funções da Gestão de Pessoas, e, principalmente influenciar na motivação dos colaboradores, este trabalho é relevante socialmente por propor a construção da descrição de cargos para uma pequena empresa que posteriormente poderá ser utilizado de referência para outras organizações de mesmo porte. A proposta da pesquisa se justifica pela inexistência de um Plano de Cargos na empresa, em decorrência da inexistência de um setor de Gestão de Pessoas, cujas atividades atualmente vêm sendo executadas ora pela contabilidade externa, ora pela direção da empresa.

Portanto, ao considerar descrição e análise de cargos parte fundamental da Gestão de Pessoas, este projeto foi realizado a partir do retrato da empresa SIGMA, que passou por novas contratações e atualmente está em um processo de expansão tanto em produção quanto em seu quadro funcional, e, apesar de não contar com um setor de gestão de pessoas, a definição clara de cargos e suas descrições tornam-se ainda mais necessárias neste processo de crescimento.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

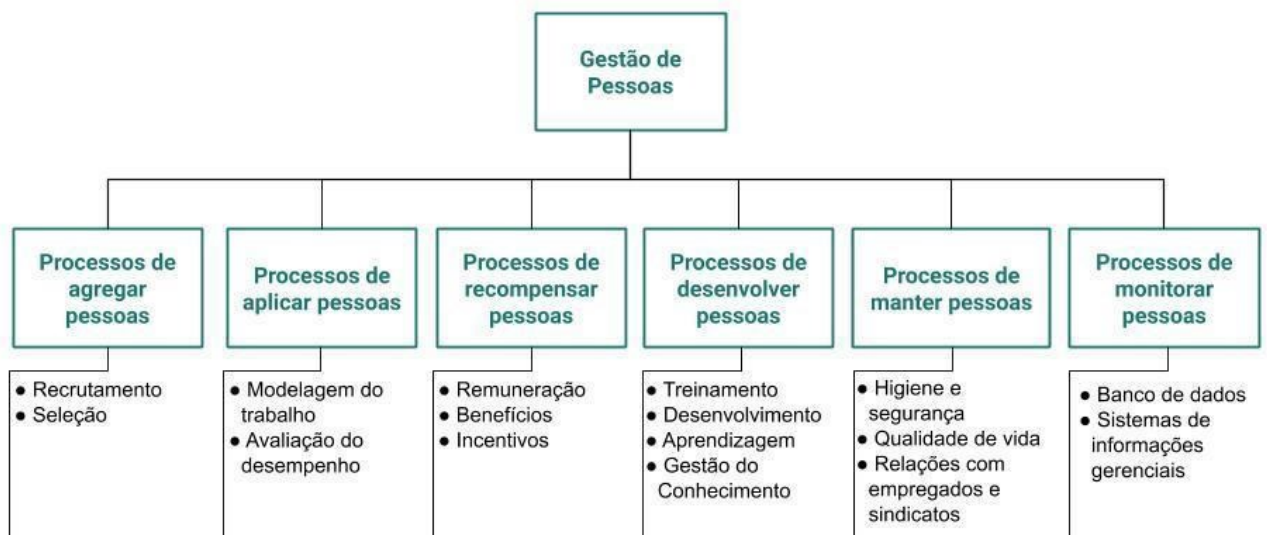
Nesta seção serão apresentados conceitos da literatura que darão embasamento teórico para resolução do problema apresentado neste projeto. Dessa forma, esta seção apresentará conteúdos relacionados aos seguintes tópicos: a) Gestão de pessoas e subsistemas; b) Conceitos e importância da descrição; c) Processo de análise; d) Descrição; e) Especificação; f) Estruturação; g) Método de coleta; e h) Como descrever os cargos.

### 2.1. Gestão de Pessoas e subsistemas

A Gestão de Pessoas é responsável pelas políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas nas organizações, ou seja, criar condições para aumentar o capital humano e intelectual das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos sendo eles basicamente seis: processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Cada processo é estabelecido dentro da organização de acordo com as políticas e práticas definidas pela empresa, apenas adaptando cada subsistema a sua cultura.

Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15)

A figura 1 apresenta os seis processos de Gestão de Pessoas definidos por Chiavenato (2010) e lista abaixo de cada processo os temas por eles tratados.

Os processos estão intimamente relacionados e se influenciam reciprocamente e, dessa forma, tendem a favorecer ou prejudicar os demais a depender da forma como são utilizados, pois quando um processo é falho ele compromete os demais (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) resume as descrições de cada processo e suas funções na Gestão de Pessoas que podem ser verificadas no quadro 1.

Quadro 1 - Descrições dos Processos de Gestão de Pessoas

<b>Processo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Agregar pessoas</b>	São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
<b>Aplicar pessoas</b>	São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
<b>Recompensar pessoas</b>	São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
<b>Desenvolver pessoas</b>	São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
<b>Manter pessoas</b>	São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
<b>Monitorar pessoas</b>	São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Chiavenato (2010, p.15).

Ao analisar o quadro 1, nota-se que no processo de aplicar pessoas estão incluídos o desenho de cargos e a análise e descrição de cargos, tema do presente trabalho.

## 2.2. Conceitos e importância da Descrição de Cargos

A forma como os colaboradores atuam nas organizações depende de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado, ou seja, de como foram distribuídas suas tarefas, que, por sua vez, estão contidas em cargos cuja estruturação é condicionada pelo desenho organizacional (CHIAVENATO, 2010).

O cargo, de acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) é um conjunto de funções semelhantes e/ou complementares executado por um ou mais colaborador na empresa e justamente por poder haver mais de um colaborador exercendo o mesmo cargo, ele é plural.

Entende-se que para a atuação e aplicação da gestão de recursos humanos em uma organização é necessário ter estabelecido todos os termos e as definições dos cargos, como é possível ver no quadro 2.

Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na gestão de cargos

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de Cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição de Cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.
Especificação de Cargo	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Pontes (2019, p. 44 e 45)

Como Pontes (2019) apresenta no quadro 2 é possível organizar os estudos com base no que está descrito em cada termo, assim podendo orientar a empresa para um

desenvolvimento mais efetivo de descrição de cargos, a fim de evitar, por exemplo, conflitos e desvios de função.

Ao analisar o quadro 2, pode-se notar que os termos estão intimamente relacionados entre si e para o desenvolvimento do documento contendo as descrições e especificações do cargo, todos os conceitos devem ter sido bem esclarecidos.

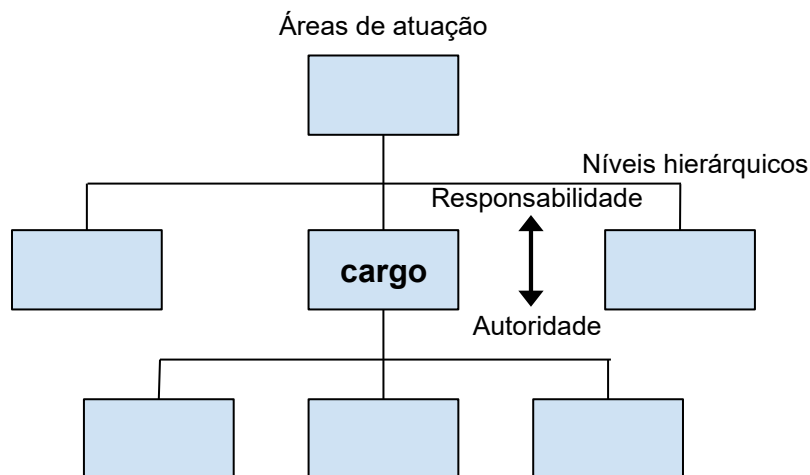
O conceito de cargo deve-se à divisão do trabalho oriunda do modelo tradicional e burocrático (CHIAVENATO, 2010). Dessa forma, com a especialização funcional, as necessidades básicas dos Recursos Humanos para a empresa são estabelecidas por meio das descrições e especificações de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas e, responsabilidades do cargo e as especificações delimitam seus requisitos (CHIAVENATO, 2001).

Chiavenato (2010, p.197) define o cargo como “uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa - o ocupante - que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.” Assim, segundo o autor,

para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado.

Portanto, o desenho dos cargos deve estar alinhado à estruturação da empresa de modo que possa contribuir com seus objetivos (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Figura 2 - Organograma de cargos



Fonte: Chiavenato (2010, p. 200)

Como pode ser observado na figura 2, os cargos são representados por meio de retângulos no organograma e possuem dois terminais de comunicação: o superior que define sua subordinação e o inferior que define seus subordinados (CHIAVENATO, 2010). Horizontalmente, os cargos estão alinhados no mesmo nível hierárquico e verticalmente, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da organização (CHIAVENATO, 2010). A maneira como estão organizados possui racionalidade uma vez que busca a eficiência da organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), os cargos constituem os meios pelos quais a organização aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar os objetivos estratégicos e, por outro lado, constituem os meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançarem seus objetivos individuais.

O cargo deve ter declarado os deveres que devem ser distintos no que se refere a outros cargos, para minimizar desentendimentos e conflitos e permitir que os colaboradores identifiquem o que se espera deles (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Além dos conflitos, com a descrição de cargos bem definida, evita-se desvio de funções, que, como descreve Pinto (2018), trata-se de mudanças nas atividades da qual a pessoa foi contratada para efetuá-la, sendo por motivos de ausência de alguém ou falta de funcionários na empresa. Dessa forma, problemas judiciais podem ser evitados para organização.

Pode-se, assim, afirmar que a Descrição de Cargos possui uma relação com a estruturação da empresa, deve estar alinhado com a estratégia organizacional e evita e/ou minimiza problemas com os colaboradores.

### **2.3. Relação da Descrição de Cargos com outras funções da Gestão de Pessoas**

A descrição de cargos é a base para o bom desenvolvimento de outros processos da Gestão de Pessoas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento da remuneração. Na fase de recrutamento, para encontrar colaboradores adequados para a empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações como quais conhecimentos, habilidades e atitudes o cargo que eles devem preencher exige (SNELL; BOHLANDER, 2009). De acordo com Snell e Bohlander (2009), as especificações do cargo são fundamentais na função do recrutamento pois fornecem uma base que atrai candidatos qualificados e desestimula os desqualificados já no momento do anúncio da vaga.

Para selecionar e orientar os colaboradores, os gerentes usam, além das especificações do cargo, as descrições que se tratam das suas tarefas, deveres e responsabilidades (SNELL; BOHLANDER, 2009). Dessa forma, analisam o perfil dos candidatos considerando as especificações do cargo para selecionar aquele que mais apresenta competências alinhadas às necessidades. Segundo Snell e Bohlander (2009, p. 127), “discrepâncias entre conhecimentos, habilidade e aptidões [...] do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para o cargo fornecem pistas para o levantamento das necessidades de treinamento.” Ainda segundo os autores, “o desenvolvimento de carreira deve preparar os colaboradores para progredir e assumir cargos “em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível.” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p.127)

Os requisitos descritos para o cargo auxiliam na definição de critérios para a aplicação da avaliação do desempenho do colaborador que o ocupa e, além disso, os resultados das avaliações podem revelar que certos requisitos para o cargo não são ideais e válidos (SNELL; BOHLANDER, 2009). A empresa então consegue levantar uma possível necessidade de reestruturação de cargos.

Por fim, para determinar a remuneração de um trabalho, Snell e Bohlander (2009) explicam que a definição do seu valor relativo é um dos fatores mais importantes. Segundo eles, este valor baseia-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige de um colaborador e nas condições e riscos para sua execução.

#### **2.4. Análise, Descrição e Especificação de Cargos**

Precedente à elaboração da descrição de cargos na empresa, faz-se necessária a análise desses cargos. Snell e Bohlander (2009) afirmam que o responsável direto pela análise de cargo é o especialista em Gestão de Pessoas, mais especificamente o analista de cargos. Porém, os autores destacam que é fundamental a colaboração de funcionários e gerentes dos setores cujo cargo está sendo analisado, pois são fontes da maior parte das informações sobre o cargo.

Já de acordo com Chiavenato (2010, p. 219)

a descrição e análise de cargos é responsabilidade dos gerentes e a pessoa que colige dados e informações a respeito dos cargos a serem descritos e analisados pode ser o gerente, o próprio ocupante do cargo ou analista de cargos.

Ao considerar as posições dos autores Snell e Bohlander (2009) e Chiavenato (2010), a responsabilidade pela análise dos cargos dependerá da peculiaridade da empresa e da sua estrutura. Se não há um cargo de analista de gestão de pessoas ou a possibilidade de terceirização especializada desta atividade, a responsabilidade será dos gerentes da empresa. Independentemente de a quem caberá a responsabilidade, a análise do cargo deve ser realizada com a participação e/ou colaboração do ocupante do cargo a ser analisado.

Chiavenato (2010) explica o conceito de análise de cargo como o ato de “detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente.” Assim, segundo o autor, apesar de estarem intimamente ligados, a descrição de cargos trata-se do conteúdo do cargo especificando o que faz, como, quando e por que, enquanto a análise do cargo foca nos requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir para exercer o cargo em questão, bem como as responsabilidades envolvidas e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Assim, Chiavenato (2010) resume a análise de cargos como a preocupação com as especificações do cargo em relação à pessoa que deverá ocupá-lo. Para o autor, a análise de cargos funciona como uma análise de quais requisitos o cargo impõe à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidades e condições de trabalho.

Alguns fatores de especificações devem ser utilizados para fundamentar a análise de cargos para que ela tenha uma base concreta de comparação (CHIAVENATO, 2010). Esses fatores podem ser observados no quadro 3.

Quadro 3 - Fatores de Especificações

<b>Fatores de especificações</b>			
<b>Requisitos mentais</b>	<b>Requisitos físicos</b>	<b>Responsabilidade por</b>	<b>Condições de trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrução necessária</li> <li>● Experiência anterior</li> <li>● Iniciativa</li> <li>● Aptidões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esforço físico</li> <li>● Concentração visual ou mental</li> <li>● Destrezas ou habilidades</li> <li>● Compleição física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisão de pessoas</li> <li>● Material, equipamento ou ferramental</li> <li>● Dinheiro, títulos ou documentos</li> <li>● Contatos internos ou externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ambiente físico de trabalho</li> <li>● Riscos de acidentes</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2010, p. 220)

Para cada fator de especificação da análise de cargo, Chiavenato (2001) traz as definições.

Os requisitos mentais levam em consideração as exigências do cargo relativas às premissas mentais que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo de forma adequada (CHIAVENATO, 2001).

Quanto aos requisitos físicos, são considerados a quantidade e frequência de esforços físicos e mentais e de energia necessários para o exercício do cargo, bem como a fadiga provocada. Também se leva em consideração a compleição física exigida do ocupante para o desempenho adequado do cargo (CHIAVENATO, 2001).

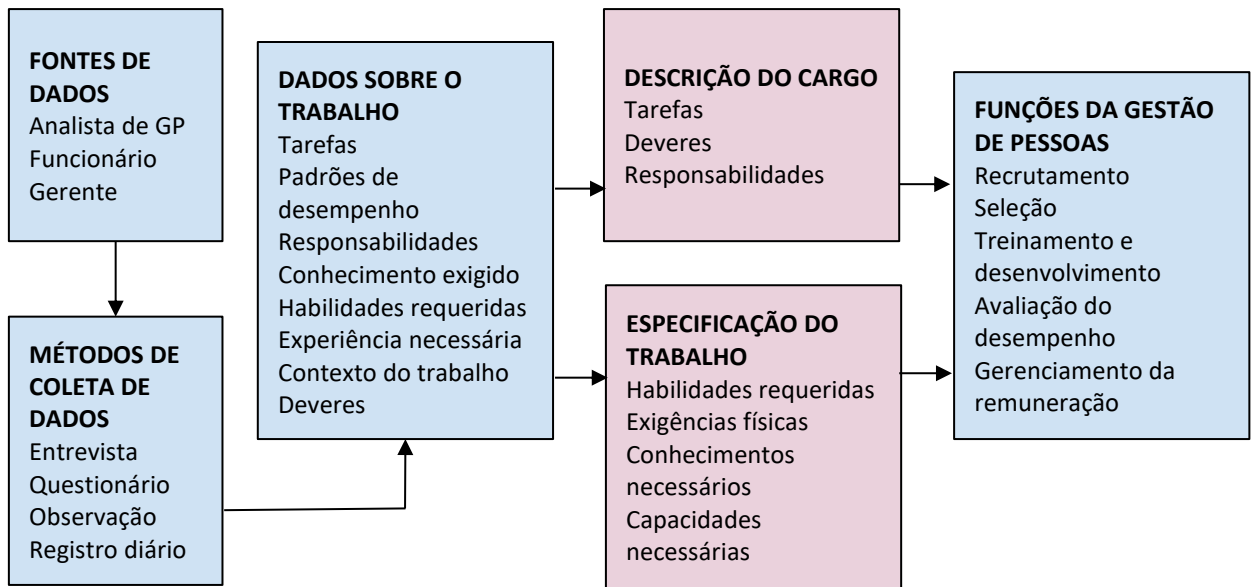
Em responsabilidades é considerada, além do desempenho normal das atribuições do cargo, a responsabilidade que o ocupante do cargo possui em relação aos materiais, ferramentas e equipamentos que utiliza, com o dinheiro, títulos e documentos a que tem acesso, com a relação que possui com os prejuízos e lucros da empresa, com contatos internos e externos da empresa e com as informações confidenciais, bem como com relação à supervisão direta ou indireta com seus subordinados (CHIAVENATO, 2001).

Em relação às condições de trabalho, são consideradas as condições de ambiente e arredores no local de trabalho, que influenciam no desempenho do cargo, podendo torná-lo desagradável, adverso ou sujeito a riscos e, assim, exige de seu ocupante um ajustamento que permita manter a produtividade e rendimento das atividades. Este fator de especificação avalia o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao colaborador, influenciando positivamente ou negativamente em seu desempenho (CHIAVENATO, 2001).

As informações obtidas no processo de análise de cargos podem ser utilizadas para várias funções, como no desenvolvimento de critérios de avaliação de desempenho de um cargo e na definição de conteúdo de programas de treinamento, aperfeiçoando consequentemente o desempenho da empresa e sua produtividade. Portanto, as descrições e especificações de cargos definidas por meio da análise de cargos devem ser mais exatas possíveis para auxiliar de forma efetiva as decisões importantes na Gestão de Pessoas (SNELL; BOHLANDER, 2009, p.128).

A figura 3, adaptada de Snell e Bohlander (2009), ilustra a forma como a análise de cargos é realizada e as funções da Gestão de Pessoas para quais ela pode ser utilizada.

Figura 3 - Processo de Análise de Cargos



Fonte: Snell e Bohlander (2009, p.129)

Os dados sobre o trabalho (tarefas, deveres, responsabilidades, conhecimento, habilidades e experiências necessárias, ambiente e equipamentos) são obtidos por meio de métodos de coletas de dados (entrevista, questionário, observação e/ou registro diário) aplicados às fontes de dados, que pode ser o analista de Gestão de Pessoas, o gerente ao qual o cargo é subordinado e/ou diretamente com o funcionário ocupante do cargo.

Posteriormente à obtenção dos dados sobre o trabalho, é realizada a descrição do cargo listando as tarefas e deveres exercitados pelo cargo e as responsabilidades a que lhe compete. Também é realizada a especificação do trabalho, nela compondo as habilidades, conhecimentos, capacidades e exigências físicas necessárias para a execução do cargo.

Realizadas a descrição e a análise dos cargos, estas são formalizadas e poderão servir de base e fonte de dados para diversas funções da Gestão de Pessoas, como representado na figura 3.

## 2.5. Estruturação da descrição de cargos

Ao pesquisar modelos de descrição de cargos, pode-se encontrar uma variedade deles em livros, materiais acadêmicos e pesquisas virtuais, ou seja, não há um formato padrão. Além disso, Snell e Bohlander (2009) afirmam que as descrições de cargos variam em conteúdo e formato entre as empresas. Porém, ainda segundo os autores, a maioria das

descrições de cargo possuem no mínimo três partes: título do cargo, identificação do cargo e deveres do cargo.

O título do cargo deve fornecer, se possível, indicação dos deveres que o cargo envolve, além do nível relativo daquele que exerce hierarquia na organização. O título também exerce uma função psicológica, segundo Snell e Bohlander (2009) pois fornece status ao funcionário.

A identificação do cargo normalmente segue após o título do cargo e inclui informações como o setor e departamento a que se refere o cargo, a que cargo se reporta e a data de atualização da descrição do cargo, além disso, também pode conter outras informações como o número do código da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Normalmente a “Descrição do Cargo” aparece logo após a identificação do cargo e serve para diferenciar o cargo de outros, descrevendo brevemente o objetivo do cargo (SNELL e BOHLANDER, 2009).

Nas atribuições do cargo ou funções essenciais as atividades inerentes ao cargo apresentam-se mais detalhadas e costumam ser ordenadas segundo a importância das atribuições.

Snell e Bohlander (2009) citam que as descrições devem enfatizar as responsabilidades que cada atribuição envolve, bem como o resultado esperado. Segundo os autores, geralmente também se indica nesta parte da descrição as ferramentas e os equipamentos usados pelo ocupante no desempenho do cargo. Snell e Bohlander (2009) salientam que os deveres do cargo devem estar de acordo com a lei, enumerando somente as funções essenciais do trabalho a ser realizado.

Os requisitos e especificações de cargo informam as qualificações que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhar seus deveres bem como as responsabilidades que o cargo exige, segundo Snell e Bohlander (2009). Os autores afirmam que a especificação de cargo abrange em geral duas áreas: a habilidade exigida para desempenhar a função e as exigências físicas que o cargo impõe ao seu ocupante.

Nas habilidades, estão incluídas as informações do grau de instrução ou experiência necessários para execução do cargo, treinamento especializado, traços pessoais e atividades físicas que devem ser realizadas no trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Snell e Bohlander (2009) apresentam um modelo de descrição de e especificação de cargos conforme figura 4.

Figura 4 - Exemplo 1 de descrição de cargos

<p><b>TÍTULO DO CARGO:</b> Assistente de Recursos Humanos</p> <p>Divisão: Área Sul  Departamento: Gerenciamento de Recursos Humanos  Analista de Cargo: Virgínia Sasaki  Data Analisada: 3/12/05  Categoria do salário: Isenta  Reporta a: Gerente de RH  Código do cargo: 11-17  Data Verificada: 17/12/05</p>	<p><b>Identificação do cargo</b></p>
<p><b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b></p> <p>Desempenha trabalho profissional de recursos humanos nas áreas de recrutamento e seleção, teste, orientação, transferências e manutenção de arquivos de funcionários. Pode lidar com atribuições e projetos especiais relativos a EEO/Ação Afirmativa a queixas de funcionários, treinamento ou descrição e análise de cargos e remuneração. Trabalha sob supervisão geral. Possui autonomia para tomar iniciativas e fazer julgamentos no desempenho das tarefas que lhe são atribuídas.</p>	<p><b>Breve listagem dos principais deveres dos cargos</b></p>
<p><b>FUNÇÕES ESSENCIAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prepara o material escrito de recrutamento e anúncios de emprego para a colocação de candidatos.</li> <li>2. Programa e conduz entrevistas pessoais para determinar a adequação de candidatos a emprego. Inclui a revisão de solicitações de emprego e currículos enviados para pessoal qualificado.</li> <li>3. Supervisiona a administração de programas de teste. É responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento de instrumentos e procedimentos de teste.</li> <li>4. Apresenta programa de orientação a todos os novos funcionários. Revisa e desenvolve todos os materiais e procedimentos para o programa de orientação.</li> <li>5. Coordena a divisão e divulgação de vagas e o programa de transferências. Estabelece os procedimentos para o anúncio de vagas. É responsável pela revisão de pedidos de transferência, pelo arranjo de entrevistas para transferência e pela determinação de datas efetivas de transferência.</li> <li>6. Mantém um relacionamento de trabalho diário com gerentes de divisão em questões de recursos humanos, incluindo preocupações de recrutamento, retenção ou liberação de funcionários em experiência e medidas disciplinares ou demissão de funcionários permanentes.</li> <li>7. Divulga políticas ou procedimentos de RH novos ou revisados a todos os funcionários e gerentes por meio de boletins, reuniões, memorandos e/ou contato pessoal.</li> <li>8. Desempenha deveres relacionados, conforme atribuição pelo gerente de recursos humanos.</li> </ol>	<p><b>Funções e responsabilidades essenciais</b></p>
<p><b>ESPECIFICAÇÕES DE CARGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Graduação em gestão de recursos humanos, administração de empresas ou psicologia industrial. Ou uma combinação de experiência, grau de instrução e treinamento equivalente a um curso universitário com duração de quatro anos em gestão de recursos humanos.</li> <li>2. Conhecimentos profundos dos princípios da seleção de funcionários e colocação de pessoal.</li> <li>3. Capacidade de expressar claramente ideias, seja por comunicação escrita, seja verbal.</li> <li>4. Habilidade de uma pessoa planejar e organizar, de forma independente, suas próprias atividades.</li> <li>5. É desejável ter conhecimento sobre aplicativos de computador destinados a recursos humanos.</li> </ol>	<p><b>Especificações e responsabilidades do cargo</b></p>

Fonte: Snell e Bohlander (2009, p. 135)

Chiavenato (2001) apresenta um exemplo de descrição de um cargo de secretária, conforme pode ser conferida na figura 5.

Figura 5 - Exemplo 2 de descrição de cargos

ALFA S.A.  
 Título: **SECRETÁRIA**

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA:**

Redigir em português, datilografar em inglês e português, programar reuniões, encaminhar visitas e manter arquivos.

**DESCRIÇÃO DE CARGO**

- Receber, classificar e distribuir correspondência, pastas, relatórios e impressos, anotando sua devolução e arquivando.
- Redigir e datilografar correspondência e textos em português.
- Devolver textos e assuntos básicos recebidos, para fins de correspondência e compilação de relatórios.
- Organizar e manter arquivos de documentos e cartas, geralmente confidenciais, determinando sua localização, agendando e comunicando compromissos ao superior.
- Prover necessidades básicas, como: material de escritório, serviços gerais, facilidades, requisições, pedidos, providenciando sua manutenção, atuar em encargos menores que constituem detalhes da tarefa superior, lembrando-o e assistindo-o.
- Executar outras tarefas correlatas, a critério de seu superior.

**ANÁLISE DO CARGO**

**Requisitos Mentais**

- **Instrução essencial:** de segundo grau: Secretariado ou equivalente.
- **Experiência posterior:** 6 a 12 meses desenvolvendo prática em redação e familiarização com as normas e funções da empresa.
- **Aptidões acessórias:** personalidade atraente e cortês; caráter discreto e responsável; boa redação, destreza digital, fluência oral; memória associativa de nomes, fatos e fisionomias; capacidade de síntese e de desenvolvimento; coordenação mental e raciocínio abstrato; noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações.

**Responsabilidade**

- **Contatos:** exigem discrição em assuntos confidenciais e tato para obter cooperação; trabalho em que a frequência exigida de contatos é muito acentuada.

**Condições de Trabalho**

- **Ambiente de trabalho:** normal de escritório; trabalho geralmente em salas coletivas.

Fonte: Chiavenato (2001, p.73)

Analisando os dois exemplos de descrição de cargos, nota-se que, apesar de serem diferentes quanto ao seu formato, disposição de informações e grau de detalhamento das informações, ambos apresentam a identificação do cargo, a descrição do cargo e as especificações dos cargos.

## 2.6. Método de coleta de dados para descrição de cargos

A fim de obter as informações necessárias para a construção da descrição dos cargos, de acordo com Chiavenato (2010) existem três métodos: entrevista, questionário e observação.

Além desses três métodos Snell e Bohlander (2009) apresentam também como método de coleta de dados para a construção da descrição de cargos, os registros diários.

O quadro 4 apresenta os métodos de coleta de dados segundo Chiavenato (2010) e Snell e Bohlander (2009).

Quadro 4 - Métodos de coleta de dados para descrição de cargos

<b>Método de coleta de dados</b>	<b>Descrição</b>
<b>Entrevista</b>	A obtenção de dados a respeito dos cargos pode ser feita por entrevistas. Existem três tipos de entrevistas para tal finalidade: as entrevistas individuais com cada funcionário; entrevistas grupais com grupos de funcionários ocupando o mesmo cargo; e entrevistas com o supervisor que conhece os cargos a serem analisados. A entrevista é o método mais utilizado para buscar dados a respeito dos cargos e determinar seus deveres e responsabilidades.
<b>Questionário</b>	A coleta de dados a respeito de um cargo pode ser feita através de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao seu supervisor. Na prática, o questionário segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença que é preenchido pelo ocupante do cargo, ou pelo supervisor, ou por ambos juntos.
<b>Observação</b>	A observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo constitui um outro método de colher informação sobre o cargo. O método de observação é aplicável em cargos simples, rotineiros e repetitivos. É comum o método da observação utilizar um questionário para ser preenchido pelo observador para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias.
<b>Registros diários</b>	Os próprios funcionários no cargo fazem um registro diário de suas atividades durante um ciclo de trabalho completo. Os registros normalmente são preenchidos nos intervalos específicos em que há mudanças de atividades (por exemplo, a cada meia hora ou a cada hora) e mantidos durante um período de duas a quatro semanas.

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Chiavenato (2010) e Snell e Bohlander (2009)

Chiavenato (2010) apresenta uma tabela com a participação dos envolvidos no tipo de coleta a ser utilizado, que está apresentada no quadro 5 e acrescentada a ela a coleta de dados do tipo “registros diários” de Snell e Bohlander (2009).

Quadro 5 - Métodos de coletas e os envolvidos no processo

<b>Método de coleta de informação</b>	<b>Participação do analista (ou pessoa responsável pela coleta)</b>	<b>Participação do ocupante ou do supervisor</b>
<b>Entrevista</b>	Participação ativa. Colhe os dados através da entrevista	Participação ativa. O ocupante ou supervisor fornece dados através da entrevista
<b>Questionário</b>	Participação passiva. Recebe os dados através do questionário	Participação ativa. O ocupante ou supervisor fornece dados através de questionário
<b>Observação</b>	Participação ativa. Colhe dados através da observação	Participação passiva. O ocupante apenas trabalha enquanto o analista o analista observa.
<b>Registros diários</b>	Participação passiva. Recebe os dados através dos registros diários do ocupante do cargo.	Participação ativa. O ocupante registra suas tarefas diárias.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010, p. 223)

A pessoa responsável pela coleta de dados deve escolher o melhor método considerando a estrutura da empresa, o número de ocupantes do cargo, além do tempo e ferramentas disponíveis e a liberdade que o gestor da empresa dará.

## 2.7. Redigindo descrições de cargos

As descrições de cargo são ferramentas importantes nas funções da Gestão de Pessoas, porém, se não for bem estruturado e redigido, pode ocorrer alguns problemas como apontam Snell e Bohlander (2009, p.137):

1. Se as descrições de cargo forem mal escritas, usando termos vagos em vez de específicos, elas fornecerão pouca orientação ao funcionário.
2. Às vezes elas não são atualizadas à medida que os deveres ou especificações de cargo mudam.
3. Elas podem violar a lei, contendo especificações que não estão relacionadas ao sucesso no trabalho.
4. Podem limitar o escopo de atividades do funcionário, reduzindo a flexibilidade da empresa.

Portanto, a pessoa responsável pela descrição de cargos deve estar atenta à forma de coleta de dados, aos dados que deve coletar, à atualização frequente e quando necessária dos documentos, aos limites que a descrição pode impor e, além disso, deve estar alinhado às leis vigentes.

Outro aspecto que deve ganhar atenção no momento da elaboração da descrição de cargos é a forma de escrita. Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) na descrição de cargos são utilizados verbos de ação para identificar a atividade. “Os verbos de ação devem ser grafados, na descrição, na terceira pessoa ou no infinitivo, uma vez que o cargo é impessoal” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.27).

Para exemplificar, Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) apresentam na forma de quadro, reproduzido no quadro 6, as formas verbais possíveis na descrição de cargos e afirma que qualquer opção é correta, desde que mantida sem alteração para todas as descrições.

Quadro 6 - Forma verbal nas descrições de cargos

Se a pergunta é:	A resposta é:
O que faz?	na terceira pessoa
O que fazer?	no infinitivo

Autores: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.27)

Além da escrita clara e específica, o responsável pela descrição de cargos deve estar atento à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

A CBO é um documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro e foi instituída com base legal na Portaria nº 397, de 10.10.2002 (BRASIL, 2020). O documento busca acompanhar o dinamismo das ocupações, tendo como filosofia a atualização constante buscando expor de forma mais fiel possível as diversas atividades profissionais existentes no Brasil, sem diferenciação entre as profissões regulamentadas e as de livre exercício profissional (BRASIL, 2020).

A CBO tem o reconhecimento no sentido classificatório da existência de determinada ocupação e não da sua regulamentação, sendo seus efeitos pretendidos de ordem administrativa e não de relações de trabalho. A regulamentação da profissão é realizada por Lei cuja apreciação é feita pelo Congresso Nacional e submetida à sanção do Presidente da República (BRASIL, 2020). Os dados, disponíveis em meio eletrônico, alimentam as bases

estatísticas de trabalho e servem de subsídio para a formulação de políticas públicas de emprego (BRASIL, 2020). Segundo o site Emprega Brasil do Ministério do Trabalho do Governo Federal, “as inclusões das ocupações na CBO têm gerado, tanto para categorias profissionais quanto para os trabalhadores, uma maior visibilidade, um sentimento de valorização e de inclusão social.”

A atualização da CBO ocorre, em geral, anualmente e tem como foco revisões de descrições com incorporação de ocupações e famílias ocupacionais que englobam todos os setores da atividade econômica e segmentos do mercado de trabalho, e não somente canalizados para algum setor específico (BRASIL, 2020).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Na metodologia da pesquisa descreve-se a forma de desenvolvimento da pesquisa deste estudo, caracterizando-a quanto ao método utilizado, as ferramentas de coleta de dados, os participantes neste processo e a forma de análise dos dados levantados.

Salienta-se que para manter o sigilo dos dados da empresa estudada, foi optado por codificar o nome para SIGMA.

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

A metodologia utilizada nesta pesquisa caracteriza-se quanto à sua natureza como pesquisa aplicada, uma vez que, de acordo com Menezes e Silva (2005, p. 20), este tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.” Portanto, tendo em vista que se trata de pesquisa realizada na empresa SIGMA com foco na falta de descrição de cargos, o presente estudo se refere a uma pesquisa aplicada, dirigida à proposta de solução do problema específico da empresa estudada.

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que, como aponta Ribeiro (2019), trata-se de “interpretação subjetiva dos fatos; compreende e interpreta o fenômeno; descreve ocorrências; [...] dados coletados e interpretados.” Menezes e Silva (2005) apontam que uma pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” Além disso, as autoras explicam que, na pesquisa qualitativa, são básicas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Afirmam também que a fonte direta para a coleta de dados é o ambiente natural e o instrumento-chave é o pesquisador e que o mesmo tende a analisar seus dados de forma indutiva. Assim, pode-se caracterizar este estudo como pesquisa qualitativa pois não utiliza métodos e análises estatísticos, trata-se de coleta de dados no próprio ambiente de trabalho da empresa, interpretação dos dados de forma não numérica e respostas fornecidas pelas pessoas envolvidas.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa a que se refere o presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva. De acordo com GIL (1991, apud Menezes e Silva, 2005) a pesquisa descritiva descreve as características da população ou fenômeno pesquisado e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e em geral assume um viés de levantamento.

Ribeiro (2019) afirma que a pesquisa descritiva objetiva especificar propriedades importantes daquilo que se está analisando, buscando assim descrever o que se investiga. Dessa forma, analisando a pesquisa adotada, pode-se afirmar que se trata de pesquisa descritiva, pois houve descrição das atividades desenvolvidas pela população pesquisada que, no caso, foram os colaboradores da empresa, bem como a coleta de dados foi padronizada por um questionário elaborado que posteriormente foram analisados resultaram na realização das descrições e especificações de cada cargo.

### **3.2. Técnicas de Coletas de Dados**

Para a elaboração de uma pesquisa, faz-se necessária a adoção de metodologias para a coleta dos dados que posteriormente são analisados e interpretados com o intuito de gerar um resultado para o objetivo proposto.

Técnica, na definição de Marconi e Lakatos (2010, p.157) é “um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência ou arte” e complementam explicando que é a habilidade de usar esses preceitos, ou seja, a parte prática. Segundo os autores, para a obtenção de seus propósitos, toda ciência utiliza inúmeras técnicas de pesquisa.

A partir disso, a equipe executora deste estudo utilizou as seguintes técnicas de coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, observação direta intensiva e observação direta extensiva.

#### *3.2.1. Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica*

A fim de colher informações prévias sobre o campo de interesse deste estudo, foi realizado o levantamento de dados tanto por meio de pesquisa documental (fontes primárias) quanto de pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa documental foi realizada por meio de arquivo público, especificamente a Portaria MTE nº 397 de 09/10/2002, e por meio de arquivos particulares como a relação de empregados da empresa SIGMA disponibilizada pela empresa de contabilidade contratada por ela.

#### *3.2.2. Observação direta intensiva*

De acordo com os autores Marconi e Lakatos (2010), a observação direta intensiva

pode ser realizada de duas formas: observação ou entrevista. Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a técnica de entrevista. A entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2010), objetiva a obtenção de informações a respeito de determinado assunto, por meio de conversa de natureza profissional e é utilizado na investigação, coleta de dados e para auxiliar no diagnóstico de um problema.

Nesta pesquisa, a fim de obter informações a respeito da empresa SIGMA e da descrição de cargos na empresa, aplicou-se entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa (Apêndice A). A entrevista semiestruturada (ou não estruturada na modalidade focalizada), trata-se de entrevista onde “há roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 180).

A entrevista teve como base questionamento sobre a realidade da empresa quanto a forma de definições dos cargos e suas descrições e especificações, focando em informações de como são definidas as atividades, funções e responsabilidades de cada cargo, assim como a definição dos critérios de habilidades e conhecimento necessários para cada cargo. Além disso, foram questionadas a relação entre os cargos, as atividades exercidas pelo administrador e o número de colaboradores.

### 3.2.3. *Observação direta extensiva*

A observação direta extensiva realiza-se por meio de questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes e técnicas mercadológicas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dentre os meios de observação direta extensiva existentes, neste projeto utilizou-se questionário que foi aplicado aos colaboradores da empresa SIGMA a fim de obter dados da execução do trabalho (tarefas, deveres) de cada um e, posteriormente, analisá-los e propor a descrição de cada cargo. O conteúdo do questionário aplicado foi utilizado para o desenvolvimento das descrições dos cargos, confrontando e ajustando conforme as descrições constantes na CBO.

O questionário pode ser conferido no Apêndice B.

### 3.3. **Delimitação dos participantes da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste projeto o foco foi na obtenção de dados da execução de trabalho dos colaboradores. Dessa forma, foi elaborado questionário (Apêndice B) pela

equipe executora e aplicado a todos os colaboradores da empresa, que atualmente são quatro: um auxiliar de produção, dois técnicos de produção e um analista de criação. Já a entrevista, elaborada pela equipe executora deste projeto, foi realizada com o proprietário da empresa SIGMA para obtenção de dados sobre a empresa.

### **3.4. Forma de análise dos dados**

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa confrontando a teoria pesquisada com os dados coletados.

Para mapear os cargos da empresa, primeiro foi consultado o documento com rol de cargos e colaboradores disponibilizado pela contabilidade prestadora de serviço da SIGMA bem como questionado diretamente o proprietário, obtendo-se a lista de cargos na empresa.

Posteriormente, foi aplicado questionário com os colaboradores sobre suas tarefas e funções e, após a coleta dos dados, utilizou-se o modelo de Pontes (2019) para organizar as informações por cargo, descrevendo tarefas e funções de cada cargo em quadro.

Ao analisar os dados coletados pelos questionários, foi elaborado o organograma de cargos da empresa, a fim de visualizar as relações de hierarquia presentes na empresa.

Para elaborar a descrição de cargos, descrevendo as tarefas, os deveres, e as responsabilidades dos cargos, primeiro foi aplicado questionário com todos os colaboradores. Após realizado o levantamento de deveres, tarefas e responsabilidades de cada cargo a partir da visão dos colaboradores, foi consultado cada cargo na CBO e realizados ajustes nas descrições das atividades.

Realizadas as descrições, foram elaboradas as especificações de cada cargo, descrevendo os seus requisitos, considerando a realidade da empresa, as atividades do ocupante do cargo e as informações contidas na CBO.

Por fim, foi proposto um manual de descrição dos cargos da empresa SIGMA com base nas análises realizadas.

## 4. CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta seção será apresentada uma breve descrição da empresa objeto de análise do presente projeto, bem como serão apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados confrontados com o levantamento bibliográfico.

### 4.1. Contextualização

A SIGMA<sup>2</sup> Presentes e Decoração é uma empresa de pequeno porte localizada no estado de Santa Catarina e produz souvenirs que são vendidos a aproximadamente 100 lojistas do litoral e serra catarinense além de, em 2019, iniciar a venda virtual de produtos para todas as regiões do Brasil. Há mais de 20 anos no mercado, a empresa inicialmente trabalhava na produção artesanal de peças feita de resina como quadros com pintura, mapas e ímãs com temática do litoral catarinense, onde atendia lojistas da região.

De acordo com o proprietário, há 7 anos, visando aumentar a qualidade e diversificação dos produtos oferecidos aos seus clientes já consolidados, a empresa investiu em novos equipamentos de tecnologia e passou a fabricar produtos com outros materiais, como acrílico, MDF e Eucatex (mas manteve o desenvolvimento de peças com resina), tornando o trabalho mais ágil e diversificado, aumentando significativamente a rede de clientes e garantindo produtos de qualidade.

Ainda de acordo com o proprietário da empresa, com o aumento da produção, da variedade dos produtos e do investimento em maquinários, também precisou contar com mais colaboradores e, a empresa que inicialmente era um MEI, hoje é uma EIRELI com 4 colaboradores e o proprietário. Além disso, durante os últimos anos o espaço físico da empresa passou por reformas e ampliação.

Desde início de 2020 a empresa vem criando produtos de decoração e utilidades para o lar. Está previsto no planejamento da empresa expandir seus negócios oferecendo produtos para lojas físicas que atendam esse mercado.

---

<sup>2</sup> estes dados são sigilosos e não foram autorizados para divulgar visando a confidencialidade. Por esse motivo se optou utilizar o nome Sigma para identificar a empresa pesquisada

## 4.2. Apresentação dos Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa atendendo a cada objetivo específico proposto.

### 4.2.1. Mapear os cargos da empresa

Para atender ao primeiro objetivo específico do projeto, foram mapeados todos os cargos da empresa consultando o documento disponibilizado pela contabilidade prestadora de serviço da SIGMA bem como questionando diretamente o proprietário.

Assim, existem na empresa os seguintes cargos:

- Auxiliar de Produção
- Técnico de Produção
- Analista de Criação

A partir das respostas do questionário aplicado (Apêndice B) a todos os colaboradores, foram levantadas as tarefas e funções de cada cargo usando como base o modelo de Pontes (2009):

- Auxiliar de Produção

Quadro 7 - Auxiliar de Produção

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
Tarefa	Analisar as avarias dos produtos finalizados - C.Q.; Colar e sublimar os produtos; Limpar posto de trabalho; Montar os produtos.
Função	Realizar montagem de produtos.
Cargo	Auxiliar de produção

Fonte: Elaborado pelos autores

- Técnico de Produção

Quadro 8 - Técnico de Produção

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
Tarefa	Entregar as peças para montagem; Retirar as sobras de materiais para reciclagem; Retirar e limpar as peças cortadas; Vistoriar as máquinas corte a laser;
Função	Auxilia nos cortes das peças de MDF.
Cargo	Técnico de Produção

Fonte: Elaborado pelos autores

- Analista de Criação

Quadro 9 - Analista de Criação

<b>Termos</b>	<b>Definição</b>
Tarefa	Criar artes em geral; Criar novos produtos; Fazer pedidos com fornecedores; Fechar arquivo; Gerenciar loja virtual; Gerenciar questões administrativas;
Função	Desenvolver novos produtos, Enviar arquivos para impressão e corte, criação de artes em geral.
Cargo	Analista de Criação.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.2.2. *Elaborar o organograma da empresa*

Após o levantamento dos cargos da empresa, e com base nos dados coletados, foi elaborado o organograma de cargos da empresa, conforme figura 6.

Figura 6 - Organograma da empresa SIGMA



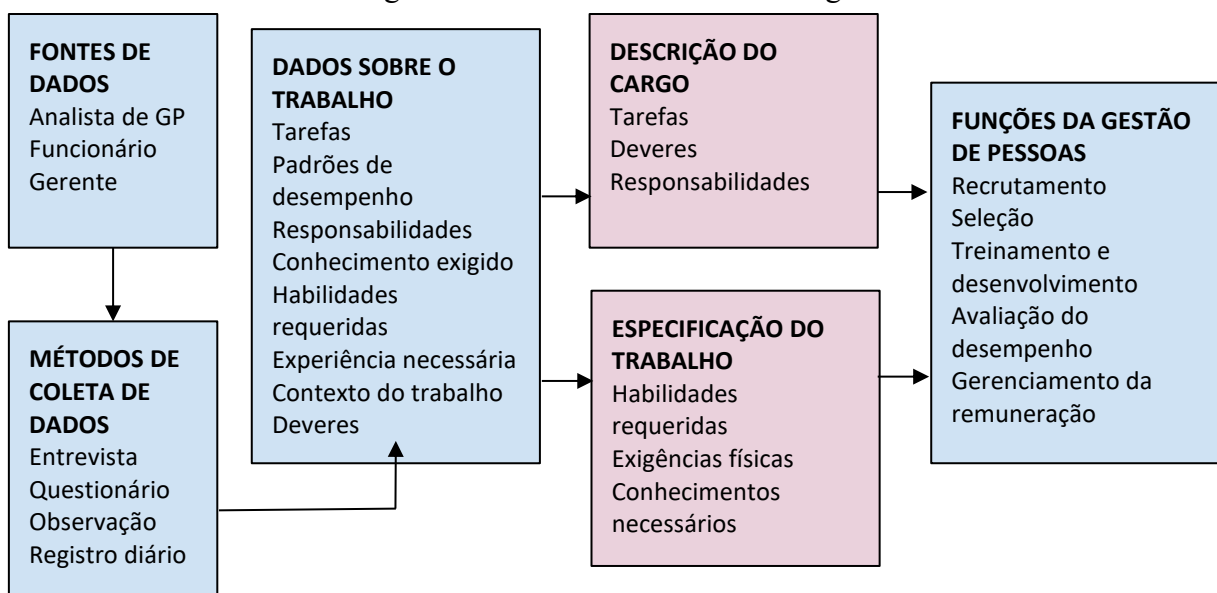
Fonte: Elaborado pelos autores

Por ser uma empresa de pequeno porte, a hierarquia é estabelecida diretamente entre o proprietário e os demais cargos.

4.2.3. *Elaborar a descrição de cargos, descrevendo as tarefas, os deveres, e as responsabilidades dos cargos e elaborar a especificação dos cargos, descrevendo os requisitos dos cargos*

A partir da análise das informações coletadas e confrontadas com o modelo proposto por Snell e Bohlander (2009), figura 7, foram desenvolvidas as descrições dos cargos para a empresa SIGMA, bem como suas especificidades e atribuições,

Figura 7 - Processo de análise de cargos



Fonte: Snell e Bohlander (2009, p.129)

A análise foi realizada considerando as respostas dos colaboradores no questionário aplicado e com base no processo de análise de cargos de Snell e Bohlander (2009) representado na figura 7 e a organização das informações de cada cargo foi realizada seguindo o exemplo da figura 5 - Exemplo 2 de descrição de cargos de Chiavenato (2001).

Dessa forma, apresenta-se a descrição e especificação de cada cargo:

A. Título: **Auxiliar de Produção**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Realizar montagem de produtos.

DESCRIÇÃO DO CARGO

- Trabalho operacional em máquina de corte para produção das peças comercializadas;
- Responsável por preparar materiais para alimentação de linhas de produção;
- Alimentar máquinas e separar materiais para reaproveitamento;
- Organizar a área de serviço.;
- Abastecer linhas de produção.

ANÁLISE DO CARGO

Requisitos Mentais:

- Instruções essenciais: Ensino Médio Completo.
- Aptidões acessórias: Comunicação assertiva. Trabalhar bem em equipe.

Disciplina e respeito à hierarquia da empresa. Agilidade, foco e cuidado.

Condições de Trabalho:

- Equipamentos essenciais: Conhecimento em operação dos equipamentos envolvidos na atividade.
- Ambiente de trabalho: Fábrica

B. Título: **Técnico de Produção**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Acompanhar a linha de produção, definir o estoque e a distribuição da matéria-prima.

### DESCRIÇÃO DO CARGO

- Auxiliar no corte das peças em MDF;
- Vistoriar as máquinas de corte a laser diariamente;
- Retirar as peças e limpar as mesmas, diariamente;
- Entregar, diariamente, as peças produzidas para montagem e retirar as sobras de materiais para reciclagem.

Quanto aos requisitos administrativos é exigido:

- Definir estoque para cada item;
- Definir transporte, manuseio, armazenamento e distribuição de matéria-prima e insumos;
- Estabelecer parâmetros de controle, monitorar fluxos de produção, coletar dados da produção, identificar desvios no processo de produção e definir ações corretivas.

### ANÁLISE DO CARGO

#### Requisitos Mentais

- Instruções essenciais: Ensino Médio Completo
- Aptidões acessórias: habilidades de trabalho em equipe, capacidade de resolução de problemas, boa comunicação, flexibilidade, proatividade e técnica.

#### Condições de Trabalho:

- Equipamentos essenciais:
- Ambiente de Trabalho: Fábrica

C. Título: **Analista de Criação**

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Desenvolver a ideia criativa do produto, planejar e executar estratégia do marketing digital.

### DESCRIÇÃO DO CARGO

- Criar artes em geral e disponibilizá-los em formatos para impressão e corte;
- Desenvolver novos produtos;
- Criar e finalizar peças para as redes sociais da empresa;
- Auxiliar na concepção de ideias e desenvolvimento de material de comunicação institucional e promocional;
- Auxílio nas administrativas básicas

## ANÁLISE DO CARGO

### Requisitos Mentais:

- Instruções essenciais: formação Superior em Publicidade, Design, Marketing.

Os principais requisitos técnicos para tal atividade é: conhecimento nas ferramentas de criação e edição Corel Draw e Photoshop, de anúncios em mídias on-line pelo Google Ads.

- Aptidões acessórias:

Criatividade, inovação, proatividade, boa comunicação e curiosidade.

### Condições de Trabalho:

- Equipamentos essenciais: Máquina instalada com software photoshop e Corel Draw.

- Ambiente de trabalho: Escritório

#### 4.2.4. *Propor o manual de descrição dos cargos da empresa SIGMA*

Posteriormente a realização da descrição e análise dos cargos e após a constatação de necessidade de criação de novos cargos, foi elaborado um Manual de descrição de cargos da empresa SIGMA a ser proposto e apresentado no item 6 deste trabalho.

### 4.3. **Análise Crítica dos Resultados**

Com base nos dados coletados a partir da aplicação dos questionários com os colaboradores, bem como com as informações levantadas junto ao proprietário da empresa pode-se evidenciar que, apesar de inexistir documento de descrição de cada cargo, os ocupantes dos cargos possuem visão clara de suas atividades e responsabilidades.

Porém, analisando os dados e sustentando-se com a revisão de literatura deste trabalho, pode-se notar que algumas mudanças nos cargos podem ser realizadas a fim de melhorar o desenvolvimento das atividades, bem como a necessidade de criação de outros cargos.

Além disso, com o crescimento da empresa, fica evidenciado que a formalização das descrições e análise dos cargos se faz essencial para o momento que a empresa vive e, conforme Snell e Bohlander (2009), que apontam a influência da descrição e especificação de cargos na seleção, recrutamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração da empresa, esta formalização servirá de base para tomadas de decisões que

envolvem outros subsistemas da Gestão de Pessoas, mesmo não existindo esse setor e essas decisões sejam tomadas pelo administrador proprietário.

Nota-se a necessidade de melhor definir as diferenças entre as atividades e responsabilidades dos cargos de Auxiliar de Produção e Técnico de Produção e deslocar maior responsabilidade ao cargo de técnico. Também pode-se hierarquizar as relações entre os mesmos, considerando que o posicionamento do cargo no organograma deve buscar eficiência da organização conforme aponta Chiavenato (2010).

Além disso, o cargo de Analista de Criação pode ser melhor explorado em suas potencialidades bem como podem ser retiradas de sua atribuição as atividades administrativas que atualmente exerce e, dessa forma, evita-se desvio de funções conforme orientações apontadas por Pinto (2018).

A partir dessas análises e considerando o crescimento da empresa, notou-se a existência de demanda para criação de três cargos: Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Serviços Gerais e Executivo Comercial.

O cargo de Auxiliar Administrativo seria importante como apoio ao administrador da empresa que hoje encontra-se sobrecarregado, bem como para retirar do cargo de Analista de Criação algumas atividades administrativas básicas que atualmente exerce. Assim, o tempo de trabalho do Analista de Criação pode ser melhor utilizado e direcionado nas atividades inerentes ao cargo.

Atualmente, o proprietário da empresa, além de atividades administrativas, também executa atividades voltadas para a área comercial. As prospecções de clientes, as negociações, o repasse dos pedidos para a produção, entre outras atividades comerciais são atualmente realizadas por ele. Dessa forma, sugere-se a criação do cargo Executivo Comercial, que executaria todas as atividades de cunho comercial que o proprietário realiza, e, assim, poderá direcionar sua energia à administração da empresa.

Além disso, atualmente não há pessoa responsável pela limpeza do local. O ambiente de trabalho é mantido organizado e limpo diariamente pelos colaboradores e a limpeza pesada é realizada pelo proprietário e sua esposa e eventualmente é contratado serviço à parte para essa finalidade.

Considerando a análise dos dados das descrições de cargos que foram extraídas por meio de questionário com os próprios colaboradores, foram propostas as descrições e análise dos cargos com as alterações ponderadas pela equipe executora, bem como com base em consulta realizada sobre cada cargo na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), documento que retrata a realidade das profissões do mercado de trabalho brasileiro e

instituída com base legal na Portaria nº 397, de 10.10.2002, e que buscar acompanhar o dinamismo das ocupações (BRASIL, 2020).

Também foram elaboradas as propostas de descrição e análise dos cargos cujas criações foram sugeridas.

Dessa forma, um novo cronograma para a empresa SIGMA foi proposto, conforme apresentado na figura 8.

Figura 8 - Organograma proposto para a empresa SIGMA



Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, a partir dessas análises, foi elaborada uma proposta de Manual de Descrição de Cargos para a empresa SIGMA, apresentado na próxima seção.

## **5. PROPOSIÇÃO DO “MANUAL DE DESCRIÇÃO DOS CARGOS DA EMPRESA SIGMA”**

Como objeto de entrega do presente trabalho e apresentação de um dos objetivos específicos, foi elaborado como proposta um manual de descrição de cargos da empresa SIGMA, apresentado no apêndice C.

O manual tem como objetivo ser um documento descritivo e explicativo que, de forma simples e convidativa, apresenta aos colaboradores informações básicas sobre a empresa além da descrição e especificação de cada cargo existente na empresa.

O manual está estruturado da seguinte forma: 1) Apresentação: texto introdutório que apresenta o manual e expõe seu objetivo; 2) Identidade Organizacional: apresenta a visão, a missão e os valores da empresa; 3) Descrições dos cargos: apresenta as descrições dos cargos da empresa, incluindo os cargos propostos no item 5.3. “Análise Crítica dos Resultados” deste trabalho e 4) Organograma: apresenta o organograma de cargos da empresa, incluindo os cargos propostos no item 5.3. “Análise Crítica dos Resultados” deste trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o como objetivo realizar a análise de cargos da empresa SIGMA.

Essa proposta foi apresentada com o intuito de apoiar a empresa no seu processo de expansão, contratação de novos colaboradores, tendo em vista que a mesma ainda não possui um setor específico para a gestão de pessoas.

Dessa forma, alguns objetivos foram traçados a fim de assegurar que o resultado proposto fosse obtido a partir de uma revisão bibliográfica realizada e metodologia para o estudo definida.

Assim, o desenvolvimento deste projeto consta com o mapeamento dos cargos atuais da empresa levantado por meio de entrevista com o proprietário da SIGMA, quais seriam: Auxiliar de Produção, Técnico de Produção e Analista de Criação.

Também objetivou-se realizar a identificação das atividades, responsabilidades e requisitos dos cargos existentes por meio de aplicação de questionário junto aos colaboradores, além de sinalizar possíveis divergências nas atribuições dos cargos.

Com base na entrevista aplicada ao proprietário foi observado que a empresa não contava com registro formal das atribuições de cada cargo e as mesmas eram definidas apenas verbalmente junto aos colaboradores.

A partir do levantamento das informações de cada cargo, foram elaboradas a descrição e análise de cada um seguindo a CBO. Além disso, foram propostas a criação de mais três cargos.

A partir desse diagnóstico, este trabalho propôs um manual de descrição dos cargos da empresa, com a finalidade de elucidar e apresentar de maneira objetiva e de fácil compreensão a real função de cada profissional naquela organização, bem como evitar situações de desvio ou acúmulo de funções.

Sendo assim, a empresa pode contar com um documento para auxiliar na empresa e em suas próximas contratações, que tornará o entendimento das funções mais assertivo e subsidiará todo o processo de recrutamento e seleção que venha a ser feito.

Conclui-se, portanto, que este projeto se torna viável para a empresa SIGMA diante da sua realidade de expansão de mercado e, por consequência, de colaboradores, pois é de imediata aplicação na empresa sem gerar custos que possam impactar na sua capacidade financeira.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**. Disponível em: <https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>. Acesso em: 09 mar. 2020.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Pulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 335 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 166 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2010. 297 p.

PINTO, Vanessa de Andrade. **Afinal, o que é desvio de função e como ele se aplica à CLT?**: Disponível em: <https://aepadvogados.net/direito-do-trabalho/o-que-e-desvio-de-funcao/>. Acesso em: 03 nov. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

RIBEIRO, Andresa Darosci Silva. **Estratégias em Gestão de Pessoas**. Florianópolis: Senac, 2019. 30 slides, color.

ROCHA, Alcides. **A Importância do Plano de Cargos e Salários**. 2014. Disponível em: <https://www.salariobr.com/Artigos/A-importancia-do-Plano-de-Cargos-e-Salarios/4688>. Acesso em: 31 out. 2019.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 570 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 16 mar. 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA SIGMA

1. Há quanto tempo existe a empresa?
2. Com quantos colaboradores a empresa conta atualmente?
3. Quais são os cargos existentes?
4. Há hierarquia entre os cargos?
5. Existe descrição dos cargos existentes? Estão escritos em documentos disponíveis aos funcionários?
6. Como são definidas as atividades, responsabilidades e funções de cada cargo e como são repassadas aos colaboradores?
7. Os colaboradores sabem exatamente o que tem que fazer para que não demonstre desvio de função?
8. Como o senhor define os requisitos e habilidades necessárias para a contratação? Como ela é realizada?
9. Quais atividades o senhor exerce diariamente na empresa?
10. Quanto tempo o senhor gasta atuando na empresa?
11. O senhor se sente sobrecarregado?
12. O senhor acha necessária a criação de algum outro cargo?
13. O senhor considera importante a empresa possuir um documento contendo as descrições de todos os cargos da empresa?
14. O senhor concorda em aplicarmos questionário com os colaboradores a fim de coletar os dados para propor um manual de descrição de cargos?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS DA EMPRESA SIGMA

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções exercidas na empresa SIGMA para posterior elaboração da descrição de cargos.
2. As descrições de cargos serão utilizados em projeto para conclusão de curso da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas do SENAC.
3. As respostas não serão divulgadas, apenas utilizadas como coleta de dados para a construção das descrições de cargos.
4. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
5. Este questionário deve ser preenchido preferencialmente por caneta.
6. Não use siglas ou abreviaturas.
7. Responda a todas as perguntas. Se algumas delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.

### QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

<b>IDENTIFICAÇÃO</b>
<b>Nome do cargo:</b>
<b>Departamento:</b>
<b>Superior imediato:</b>
<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>
<b>Objetivo do cargo</b> (descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na empresa):
<b>Sumário dos deveres.</b> Descreva as atividades que você desempenha regularmente. Liste as atividades em ordem decrescente de importância, informando sua frequência (diário, semanal, quinzenal, mensal).



---

---

---

---

---

---

**Contatos.** Liste os contatos com outras empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos.

---

---

---

---

---

---

**Supervisão exercida.** Seu cargo tem responsabilidades por supervisão de pessoas? Se a resposta é sim, relacione abaixo os cargos sob sua supervisão direta.

---

---

---

---

---

---

**Supervisão recebida.** Qual a frequência da supervisão que você recebe do seu superior? Frequente, às vezes, raramente, nunca.

---

---

---

---

---

---

**Decisões.** Explique as decisões que você toma no desempenho do seu cargo.

---

---

---

---

**Condições de trabalho.** Descreve as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo e condições desagradáveis.

**Requisitos exigidos pelo cargo.** Indique os requisitos mínimos que você considera necessários ao cargo.

a) escolaridade (Não é preciso mencionar o seu, mas aquele que você considera necessário para o exercício satisfatório do cargo)

b) experiência (Qual tempo mínimo de experiência que alguém necessita para desempenhar satisfatoriamente as tarefas do cargo?)

c) conhecimentos e habilidades específicos (Que conhecimentos e habilidades você considera necessário para realização deste trabalho?)

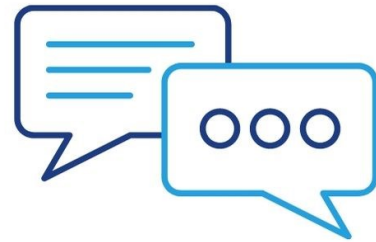
## APÊNDICE C - MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS DA EMPRESA SIGMA PRESENTES E DECORAÇÃO



# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>4</b>
<b>DESCRIÇÕES DOS CARGOS .....</b>	<b>5</b>
Analista de Criação .....	6
Auxiliar de Produção .....	7
Técnico de Produção .....	8
Auxiliar Administrativo .....	9
Auxiliar de serviços gerais .....	10
Executivo Comercial .....	11
<b>ORGANOGRAMA .....</b>	<b>12</b>

# Apresentação



Prezados Colaboradores,

Este Manual tem como objetivo apresentar aos colaboradores da SIGMA as descrições de todos os cargos que possuímos atualmente na empresa a fim de que tenhamos conhecimento e clareza de nossas tarefas e responsabilidades diárias e possamos trabalhar alinhados e buscando sempre a melhor interação entre nós.

Apresentaremos, além das descrições de todos os cargos, o organograma e a identidade organizacional da empresa para que possamos sempre lembrar o que move a nossa empresa, para onde estamos caminhando e quais os valores que nos permeiam.

Sempre que necessário, este Manual pode ser solicitado pelos colaboradores para consulta.

Estejamos sempre unidos e abertos para para uma colaboração conjunta e leve no desenvolvimento desta empresa.

**Estamos muito felizes em tê-los conosco.**



## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Apresentamos a você a nossa identidade organizacional para que sempre possamos lembrar do que move a nossa empresa, para onde estamos caminhando e quais os valores que nos permeiam.

A missão representa a razão da nossa empresa existir, o seu propósito.

A visão representa a direção que queremos ir e onde queremos chegar.

E os valores são guias dos nossos comportamentos, atitudes e decisões na busca dos nossos objetivos.



### Missão

Fornecer aos nossos clientes produtos criativos e de alta qualidade com preço justo visando o sucesso mútuo das vendas.



### Visão

Manter e conquistar clientes nas principais regiões turísticas do sul do Brasil sendo uma empresa reconhecida pela qualidade e criatividade dos produtos



### Valores

1. Criatividade e qualidade dos produtos;
2. Responsabilidade e comprometimento com o cliente;
3. Excelência no atendimento;
4. Harmonia entre os colaboradores.



## DESCRIÇÕES DOS CARGOS

ANALISTA DE CRIAÇÃO  
AUXILIAR DE PRODUÇÃO  
TÉCNICO DE PRODUÇÃO  
AUXILIAR ADMINISTRATIVO  
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS  
EXECUTIVO COMERCIAL

## ANALISTA DE CRIAÇÃO

<b>IDENTIFICAÇÃO DO CARGO</b>	<b>TÍTULO DO CARGO</b>	<b>ANALISTA DE CRIAÇÃO</b>
	SETOR/DEPARTAMENTO	CBO
	Administrativo	2531-30
	<b>ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS</b>	
	Criar artes em geral e desenvolver novos produtos	
<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>	<b>TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA</b>	
	<p>Atualizar e realizar a manutenção de convites eletrônicos e e-mails marketing;</p> <p>Auxiliar na concepção de ideias e desenvolvimento de identidade visual; Criar artes em geral;</p> <p>Criar e finalizar peças publicitárias para as redes sociais da empresa; Criar materiais promocionais;</p> <p>Desenvolver material de comunicação institucional; Desenvolver novos produtos;</p> <p>Disponibilizar arquivos para impressão e corte.</p>	
<b>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</b>	<b>FORMAÇÃO ACADEMICA</b>	
	Ensino superior completo em Publicidade, Design, Design Gráfico, Marketing ou afins	
	<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL</b>	
	6 meses de experiência em áreas afins	
	<b>HABILIDADES COMPORTAMENTAIS</b>	
	<p>Boa Comunicação</p> <p>Criatividade e Inovação</p> <p>Curiosidade</p> <p>Proatividade</p>	
	<b>HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS</b>	
<p>CorelDraw</p> <p>Google Ads</p> <p>Inglês será um diferencial</p> <p>Pacote Office</p> <p>Photoshop</p>		

## AUXILIAR DE PRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	TÍTULO DO CARGO	AUXILIAR DE PRODUÇÃO
	SETOR/DEPARTAMENTO	CBO
	Produção	7842-5
	ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS	
Reabastecer a linha de produção, deixar matérias-primas e o maquinário prontos para o trabalho.		
DESCRIÇÃO DO CARGO	TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA	
	<p>Abastecer linhas de produção;  Alimentar máquinas e separar materiais para reaproveitamento;  Organizar a área de serviço;  Preparar materiais para alimentação de linhas de produção.</p>	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	FORMAÇÃO ACADEMICA	
	Ensino médio completo.	
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
	6 meses de experiência na função.	
	HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	
	Comunicação assertiva	
	Disposição em servir	
	Trabalho em equipe	
HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS		
Conhecimento técnico na função		

## TÉCNICO DE PRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	<b>TÍTULO DO CARGO</b>	<b>TÉCNICO DE PRODUÇÃO</b>
	SETOR/DEPARTAMENTO	CBO
	Produção	3911-25
	<b>ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS</b>	
	Executar e orientar as tarefas destinadas ao setor de produção.	
DESCRIÇÃO DO CARGO	<b>TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA</b>	
	<p>Auxiliar no corte das peças de MDF;            Coletar dados da produção;            Definir ações corretivas;            Definir estoque de segurança para cada item;            Definir transporte, manuseio, armazenamento e distribuição de matéria-prima e insumos;            Entregar as peças para montagem diariamente;            Estabelecer parâmetros de controle;            Identificar desvios no processo de produção;            Monitorar fluxo de produção;            Propor melhorias no processo de produção.            Retirar as peças e limpar as mesmas diariamente;            Retirar as sobras de materiais para reciclagem;            Vistoriar as máquinas corte a laser diariamente.</p>	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	<b>FORMAÇÃO ACADEMICA</b>	
	Ensino médio completo.	
	<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL</b>	
	6 meses de experiência na função.	
	<b>HABILIDADES COMPORTAMENTAIS</b>	
	Boa comunicação	
	Proatividade	
	Resolução de problemas	
Trabalho em equipe		
<b>HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS</b>		
Ser flexível e possuir um olhar técnico		

## AUXILIAR ADMINISTRATIVO

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	TÍTULO DO CARGO	AUXILIAR ADMINSITRATIVO
	SETOR/DEPARTAMENTO	CBO
	Administrativo	4110-10
	ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS	
Manter a rotina administrativa da empresa.		
DESCRIÇÃO DO CARGO	TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA	
	<p>Atender fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços;</p> <p>Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;</p> <p>Executar serviços gerais de escritórios;</p> <p>Preparar relatórios e planilhas;</p> <p>Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos.</p>	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	FORMAÇÃO ACADEMICA	
	Ensino superior completo ou cursando superior ou tecnólogo em administração ou afins.	
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
	Experiência em rotinas administrativas e com atendimento ao público.	
	HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	
	<p>Disciplina</p> <p>Gestão de Tempo</p> <p>Proatividade</p> <p>Trabalho em Equipe</p>	
	HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS	
Domínio do Pacote Office		

## AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	TÍTULO DO CARGO	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS
	SETOR/DEPARTAMENTO	CBO
	Administrativo	5143-20
	ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS	
Manter a organização e limpeza da fábrica.		
DESCRIÇÃO DO CARGO	TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA	
	<p>Executar serviços de carga e descarga de materiais;            Executar serviços de copa e cozinha (preparar e servir café, lanches, higienizar utensílios de cozinha, etc.);            Executar serviços de limpeza em geral (pisos, paredes, tetos, sanitários, pias, vidraças);            Transportar móveis e objetos em geral de lugar;            Utilizar produtos de limpeza;            Executar outras tarefas compatíveis com a natureza da função.</p>	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	FORMAÇÃO ACADEMICA	
	N/A	
	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	
	N/A	
	HABILIDADES COMPORTAMENTAIS	
	Disciplina; Proatividade;	
	HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS	
N/A		

## EXECUTIVO COMERCIAL

IDENTIFICAÇÃO DO CARGO	<b>TÍTULO DO CARGO</b>	<b>EXECUTIVO COMERCIAL</b>
	<b>SETOR/DEPARTAMENTO</b>	CBO
	Comercial	1423-05
	<b>ATRIBUIÇÕES PRINCIPAIS</b>	
Atuar com processos estratégicos e apoiar o time de criação para novos acordos comerciais.		
DESCRIÇÃO DO CARGO	<b>TAREFAS E DESCRIÇÃO DETALHADA</b>	
	<p>Controlar os dados das peças vendidas e repassar a informação ao administrador;</p> <p>Controlar os indicadores da área para o cumprimento das metas;</p> <p>Desenvolver relacionamento com Key Accounts;</p> <p>Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas;</p> <p>Gerenciar as análises de viabilidade e retorno de novos canais de vendas e da atuação na identificação e qualificação dos segmentos de atuação (clientes x produtos);</p> <p>Otimizar o plano de negócios;</p> <p>Prospectar novos clientes;</p> <p>Repassar os pedidos de produtos para a área de criação e de produção.</p>	
ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	<b>FORMAÇÃO ACADEMICA</b>	
	Ensino superior completo em administração, engenharias, economia, gestão de negócios/empresas, comunicação ou afins	
	<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL</b>	
	Experiência sólida em nível gerencial de área comercial	
	<b>HABILIDADES COMPORTAMENTAIS</b>	
	<p>Boa comunicação</p> <p>Capacidade analítica</p> <p>Gestão de Tempo</p> <p>Trabalhar em Equipe</p>	
<b>HABILIDADES TÉCNICAS, CURSOS E IDIOMAS</b>		
<p>Inglês básico/intermediário</p> <p>Técnicas de vendas on e off line</p>		

## CONHEÇA NOSSO ORGANÓGRAMA

