

FACULDADE SENAC DE SÃO MIGUEL DO OESTE
Curso Superior de Tecnologia em Gestão De Recursos Humanos

Anita Rosa Welter Zilli
Dayane Cristina de Souza Rocha
Sabrina Fontana
Valéria Ângela Tavares

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
GERAÇÃO LIVRE LTDA

São Miguel do Oeste

2017

Anita Rosa Welter Zilli
Dayane Cristina de Souza Rocha
Sabrina Fontana
Valéria Ângela Tavares

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
GERAÇÃO LIVRE LTDA**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à Faculdade SENAC de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Rosana Salete Piccininn

São Miguel do Oeste

2017

Anita Rosa Welter Zilli
Dayane Cristina de Souza Rocha
Sabrina Fontana
Valéria Ângela Tavares

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
GERAÇÃO LIVRE LTDA

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à Faculdade SENAC de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

Professor Ademir José Zimmermann – Faculdade SENAC

Professor Alexandre Brescansin – Faculdade SENAC

Professor Anderson José Schneider Thums – Faculdade SENAC

Professor Deizi Cristina Schwarz– Faculdade SENAC

Professor Matias Trevisol– Faculdade SENAC

Professor Rosani Gambatto Marini – Faculdade SENAC

São Miguel do Oeste, 28 de novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos imensamente a Deus que nos proporcionou sabedoria para a execução do trabalho, a nossa família, aos pais, aos filhos, aos amores pela ajuda, paciência e apoio incondicional para conosco nesta árdua jornada. Nossa gratidão a instituição de ensino SENAC primeiramente aos docentes pelo conhecimento repassado, um agradecimento em especial a nossa orientadora Rosana Salete Piccininn, pelas correções ao trabalho por sua dedicação e atenção absoluta.

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.” (ARISTÓTELES).

RESUMO

O presente trabalho menciona de forma precisa a importância da estruturação dos processos de gestão de pessoas na organização, visto que estes processos muitas vezes não são executados ou efetuados de forma errada. Isto ocorre devido à ausência de profissionais qualificados para executar os procedimentos de gestão. Assim, destacamos a importância da gestão de pessoas e seus processos, os quais são influenciadores diretos do desenvolvimento organizacional. Abordamos os processos de gestão de pessoas mais relevantes, contudo considerando a necessidade da organização e os recursos disponibilizados, efetuamos uma análise intensa na organização Geração Livre, na qual optamos, conforme a solicitação da gestão, a reestruturação do organograma e o desenvolvimento da descrição de cargos a todos os colaboradores da organização. Buscando assim, uma formalidade e um documento padrão para a descrição de cargos, envolvendo a descrição das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, as responsabilidades, as competências e os requisitos necessários para os mesmos desenvolverem sua função com efetividade, da mesma forma a estruturação do organograma apresenta as relações hierárquicas da organização.

Palavras-chave: Organização. Apoio de Gestão. Organograma. Descrição de Cargos.

ABSTRACT

The present work mentions precisely the importance of structuring the people management processes in the organization, since these processes oftentimes aren't executed or performed in the wrong way. This is due to the absence of qualified professionals to perform the management procedures. Thus, we highlight the importance of people management and their processes, which are direct influencers of organizational development. We approached the most relevant people management processes, however considering the need of the organization and the resources made available, we carried out an intense analysis in the Free Generation organization, in which we chose, as requested by the management, the restructuring of the organization chart and the development of the description of all employees of the organization. Seeking, a formality and a standard document for job descriptions, involving the description of the activities developed by the employees, the responsibilities, the competencies and the necessary requirements for them to perform their function with effectiveness, in the same way the structure of the organization chart presents the hierarchical relations of the organization.

Keywords: Organization. Management Support. Chart. Job Description.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Colaboradores da Geração Livre ano de 2015..... | 52 |
| Figura 2 - Forças de Porter | 59 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- 5W2H | 45 |
| Quadro 2- Análise SWOT | 58 |
| Quadro 3- Análise das forças de Porter | 60 |

LISTA DE SIGLAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas

ARH- Administração de Recursos Humanos

CBO- Classificação Brasileira de Ocupações

CHA- Conhecimento, Habilidades e Atitudes

CIPA- Comissão Interna de Prevenção a Acidentes

EPI- Equipamento de Proteção Individual

IRR- Internal Return Rate (Taxa Interna de Retorno)

ISO- International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PBD: Payback Descontado

PCMSO- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDCA- PLAN – planejar, DO – fazer, CHECK – verificar, ACTION – agir

PPRA- Programa de Prevenção a Riscos Ambientais

RH - Recursos Humanos

SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESMET- Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

SIPAT- Semana Interna de Prevenção a Acidentes no Trabalho

SWOT- STRENGTHS (Forças), WEAKNESSES (Fraquezas), OPPORTUNITIES (Oportunidades) e THREATS (Ameaças)

TIR- Taxa Interna de Retorno

VPL- Valor Presente Líquido.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA..... | 11 |
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 12 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 12 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 14 |
| 2.1.1 | Análise do Ambiente Externo..... | 15 |
| 2.2 | GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES..... | 16 |
| 2.2.1 | História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações..... | 17 |
| 2.2.2 | Importância da Gestão de Pessoas nas organizações | 18 |
| 2.2.3 | Processos relacionados à Gestão de Pessoas | 19 |
| 2.2.3.1 | <i>Atração e seleção de pessoas</i> | 19 |
| 2.2.3.2 | <i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais.....</i> | 24 |
| 2.2.3.3 | <i>Carreira e sucessão.....</i> | 25 |
| 2.2.3.4 | <i>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos.....</i> | 29 |
| 2.2.3.5 | <i>Avaliação de desempenho</i> | 33 |
| 2.2.3.6 | <i>Gestão por competência</i> | 35 |
| 2.2.3.7 | <i>Análise de investimentos.....</i> | 36 |
| 2.2.3.8 | <i>Estruturação de cargos e salários.....</i> | 38 |
| 2.2.3.9 | <i>Gestão do clima e cultura organizacional</i> | 39 |
| 2.2.3.10 | <i>Sistema de qualidade e produtividade.....</i> | 42 |
| 2.2.3.11 | <i>Controladoria e auditoria</i> | 46 |
| 2.2.3.12 | <i>Saúde e segurança no trabalho</i> | 48 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 50 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 50 |
| 3.2 | TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS | 51 |
| 3.3 | FORMA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 51 |
| 4 | ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO..... | 52 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 52 |
| 4.1.1 | Histórico | 52 |
| 4.1.2 | Endereço | 54 |
| 4.1.3 | Abrangência geográfica de atuação | 54 |
| 4.1.4 | Produtos/serviços | 54 |
| 4.1.5 | Porte e quantidade de funcionários | 54 |
| 4.1.6 | Missão/Visão/Valores | 55 |
| 4.1.7 | Organograma | 55 |
| 4.2 | DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO | 55 |
| 4.2.1 | Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas..... | 55 |
| 4.3 | FERRAMENTAS DE ANÁLISE | 57 |
| 4.3.1 | Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes..... | 57 |
| 4.3.2 | Apresentação de propostas de melhorias e viabilidade econômica..... | 60 |
| 4.3.2.1 | <i>Criação da descrição dos cargos</i> | 61 |
| 4.3.2.2 | <i>Reestruturação do organograma</i> | 63 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 65 |
| | REFERÊNCIA..... | 67 |
| | APÊNDICES | 72 |

| | |
|--|------------|
| APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DE CARGOS | 72 |
| APÊNDICE B – ORGANOGRAMA..... | 124 |
| ANEXOS | 125 |
| ANEXO 1- RELAÇÃO DOS COLABORADORES DA GERAÇÃO LIVRE..... | 125 |
| ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA GERAÇÃO LIVRE..... | 128 |

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar o contexto das organizações atuais e as constantes mudanças nos ambientes políticos sociais e econômicos do cenário mundial, o setor de recursos humanos é diretamente influenciado pelas mudanças e os avanços da tecnologia, que são cada vez mais necessários para o bom andamento das atividades, sejam elas operacionais ou estratégicas.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em reter seu capital humano e relacionar os objetivos pessoais com os da organização, para isso, já se sabe que ter uma estrutura organizada e que faça com que todos entendam e idealizam a missão, visão e os valores da organização, trará resultado satisfatório para ambos.

Uma das formas de ter uma organização estruturada é através do organograma, pois fica visível para todos, num contexto geral, a hierarquia e onde cada um se encontra dentro da estrutura organizacional.

Do mesmo modo, a descrição de cargos é extremamente relevante para a estrutura da organização, com a finalidade de detalhar todos os requisitos necessários para a função, a descrição das atividades, as responsabilidades e as atitudes.

Com o propósito de reestruturar o organograma e desenvolver a descrição de cargos da organização Geração Livre, elaboramos este trabalho com o intuito de facilitar os processos de recursos humanos, evidenciando o quadro funcional. Deste modo, garantindo um diferencial estratégico para a organização.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As organizações estão investido intensamente em ações estratégicas que visam a diminuição de custos diretos, com matérias primas, custo de produção, diminuição de inventários e estoques a fim de aumentar a produtividade, para que o seu lucro final seja cada vez maior, garantindo assim sua sobrevivência no mercado competitivo.

Dessa forma, a área de gestão de pessoas possui um papel estratégico para que estes resultados sejam positivos para toda a organização e, especificamente, para os próprios colaboradores. Assim, investir em ações diretas para atrair, reter e desenvolver o capital humano tem se tornado um desafio constante, porém alinhar estes aspectos à satisfação dos colaboradores e comprometê-los com a qualidade das atividades e da produtividade é um grande desafio. Desta forma, “a probabilidade de funcionários satisfeitos e com alto

desempenho será maior se dermos atenção à adequação entre as personalidades e os tipos de tarefa”. (ROBBINS, 2004, p. 42).

Pensando nisso, partimos para uma análise minuciosa, a fim de recriar o organograma, e construir a descrição de cargos, levando em consideração a necessidade que as organizações têm atualmente, em estabelecer a hierarquia e as responsabilidades de cada colaborador. Tornando assim a equipe mais fortalecida, com um ambiente saudável e propício para reter o capital humano.

Considerando estes aspectos e analisando a organização Geração Livre, questiona-se: qual a importância da reestruturação do organograma e a construção da descrição de cargos para a organização?

1.2 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais nortearão o desenvolvimento do presente trabalho realizado na organização Geração Livre.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral compreende estabelecer uma reestruturação nos processos de gestão de pessoas na organização Geração Livre sugerindo ações estratégicas para o seu desenvolvimento, dando ênfase para a construção de uma descrição de cargos, e uma verificação do atual organograma, os quais terão interferência direta na relação entre colaboradores e gestores.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Reestruturar o organograma para uma melhor visualização hierárquica da organização.
- ✓ Construir a descrição dos cargos presentes no organograma para que fiquem evidentes as funções de cada colaborador.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, no contexto atual, estão investindo muito no desenvolvimento dos colaboradores, a fim de trazer retornos positivos. O objeto deste estudo é a reestruturação do

organograma e o desenvolvimento da descrição de cargos. Dessa forma, este trabalho torna-se relevante para a organização Geração Livre, pois se percebe a necessidade em deixar visível para os colaboradores e os gestores o papel de cada um dentro da organização, de forma clara e objetiva para todos.

Assim, partimos para a criação de uma descrição de cargos, com o intuito de facilitar a visualização das atividades e as responsabilidades de cada colaborador. Portanto, a alta administração terá mais facilidade para identificar as pessoas responsáveis por cada tarefa a ser realizada. Desta maneira, a organização obterá mais controle nos processos, aumentando a produtividade de forma eficaz e eficiente, consequentemente alcançando suas metas.

Este trabalho se faz relevante para sintonizar os conteúdos abordados em sala de aula e colocá-los em prática através das sugestões que serão apresentadas ao setor de recursos humanos da empresa, com o propósito de criar rotinas para as atividades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo do presente trabalho refere-se a uma análise dos processos de gestão de pessoas desenvolvidos nas organizações, no qual se utilizou do conhecimento de vários autores para a junção de opiniões diferentes sobre os assuntos relacionados ao desenvolvimento de pessoas nas organizações.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico está presente em todas as organizações, pois ele é quem define as estratégias a serem utilizadas pelas organizações para que elas alcancem o que está definido em sua visão.

O ato de planejar busca que a organização analise o ambiente interno e externo e defina estratégias para chegar a um cenário futuro com êxito.

Vários autores definem a estratégia em diferentes pontos de vista. Para Andrade (2012 p. 4), a estratégia é conceituada como “a definição de cursos de ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista o contexto interno e externo. É o posicionamento da organização frente ao ambiente competitivo”.

Neste conceito citado acima por Andrade, tudo o que a organização objetiva alcançar segue um curso com o desencadeamento de ações pontuais elaboradas, conforme o contexto interno e externo desta organização, com a necessidade de acompanhamento do ambiente competitivo apresentado.

O planejamento está em toda parte de nossas vidas, desde o profissional quanto o pessoal. Antes do ser humano iniciar uma tarefa ou atividade, é comum que se faça um planejamento, mesmo que em muitos casos este não esteja estruturado ou formalizado, mas está na mente do realizador das atividades.

As organizações atualmente estão implementando e/ou criando, as etapas que compõem um planejamento estratégico, sendo elas, a missão, a visão e os valores. Cada organização constitui seu objetivo e eles são colocados nestas três etapas.

Na missão de uma organização é colocado o propósito dela, o porquê dela existir. Para Andrade (2012), a missão é definida como:

A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio, ou

negócios, a empresa deve identificar os sujeitos (clientes e/ou usuários) para os quais os benefícios oferecidos devem ser dirigidos. (ANDRADE, 2012, p. 27).

A citação acima faz compreender que a missão da organização é aquela que descreve sobre o porquê a empresa existe e o que ela oferece para a sociedade em geral.

Conforme Andrade (2012), diz que para definir a missão é necessário responder a três questões, sendo elas: qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? E o que ele realmente quer quando nos procura? Respondendo estas três questões, será possível construir a missão da organização.

A segunda etapa é a visão, onde será posto o futuro da empresa, seu objetivo em longo prazo. Para Andrade (2012, p. 32), “a visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Sendo assim, a visão é uma etapa de grande importância para a implementação das estratégias da organização, visto que, as estratégias e ações, tanto internas, quando envolvendo os demais stakeholders, serão definidas para o alcance desta visão futura.

A terceira etapa são os valores, onde são postos os princípios da organização, tais como a cultura que possui. Assim,

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética. E, se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 71).

Em relação aos valores pode-se compreender que na citação acima, a organização deve ser inteiramente verdadeira, pois podem comprometer a ética da organização.

2.1.1 Análise do Ambiente Externo

No contexto atual, analisar o ambiente externo é um grande desafio, pois diariamente surgem novas evidências e fatos que tornam a economia nacional e o cenário empreendedor turbulento e instável. Efetuar um planejamento prevendo as oportunidades e as ameaças para o ramo de atividade do negócio auxilia para ajustar e desenvolver algumas estratégias de crescimento, porém este crescimento acontece em um ritmo muito lento, muitas vezes com pouco retorno financeiro para a organização.

Conforme Barney descreve é essencial às organizações efetuarem uma análise externa e interna para identificar como se encontra a organização no contexto em que está inserida, “a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades” já a análise interna auxilia em “identificar suas forças e fraquezas organizacionais”. Ambas analisam as vantagens e desvantagem no ambiente competitivo da organização. (BARNEY, 2011. p. 7).

Ao efetuar uma análise ampla de todos os aspectos que envolvem a organização, a mesma estará mais preparada para enfrentar o mercado, promover o crescimento e trazer os resultados almejados.

Barney cita seis dos principais meios que influenciam as organizações, como “mudanças tecnológicas; tendências demográficas; tendências culturais; clima econômico; condições legais e políticas; acontecimentos internacionais específicos”. (BARNEY, 2011. p. 26).

Contudo, as organizações têm se precavido quanto a estas ameaças, investido fortemente na criação de produtos e peças diferenciadas, com excelente qualidade e com valores acessíveis, fatores que auxiliam na venda de um número maior de peças, mantendo assim a permanência do negócio.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A estrutura das organizações é formada por vários componentes visíveis e subjetivos, que influenciam no desenvolvimento e na competitividade, dessa forma é essencial possuir uma visão sistêmica de todos os aspectos que a compõe, como os relacionamentos interpessoais, a satisfação, a motivação e a estrutura física e mental da organização. Ferreira (2014) descreve que a área de gestão de pessoas é responsável pelas influências que predominam no ambiente de trabalho. Enfatizando que, alguns temas são essenciais para qualquer organização. Desta forma, “temas como motivação, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, atração e retenção de talentos tornam-se prioridades para empresas e as áreas de Gestão de Pessoas que precisam conhecer esses conceitos, implantar e administrar práticas a eles relacionadas”. (FERREIRA, 2014, p. 5).

Assim, mensurar a percepção dos colaboradores frente a estes assuntos tem se tornado uma constante nas organizações que procuram promover o bem-estar social dos colaboradores, melhorando os relacionamentos e a comunicação interna. Cada organização tem seus objetivos e seus colaboradores devem estar sintonizados com eles para que todo o processo ocorra de forma eficiente.

2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

As organizações passaram por evoluções durante seu período de criação e estruturação e foi a partir de uma necessidade dos gestores da época que se iniciaram os primeiros registros dos trabalhadores, porém na parte contábil, “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.” (MARRAS, 2011, p. 5).

Na década de vinte já se pensava na relação entre empregado e empregador, criando um novo modelo de gestão para dar fim aos conflitos e assim, conseqüentemente, aumentar a produtividade das organizações.

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. (MARRAS, 2011, p. 7).

Desta forma as organizações passaram a olhar de forma diferente as relações interpessoais, pois começaram a observar que muitos conflitos eram desnecessários e causavam prejuízos, principalmente de tempo. Assim, os colaboradores passaram a trabalhar melhor, mais motivados e, conseqüentemente, a equipe se tornava mais produtiva e o processo mais eficiente. Conforme as necessidades de se ter um bom relacionamento entre a organização e o colaborador, “surgem, em 1945, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana”. (MARRAS, 2011, p. 8). A partir disso, já se viam sinais de melhorias na forma de gerir pessoas e de como motivá-las, para que assim cada um se sentisse parte da organização e cada gestor pudesse auxiliar na maneira como seria a gestão de seus colaboradores e de que forma as informações seriam repassadas para o nível hierárquico maior.

Já na década de cinquenta, havia uma preocupação com o nome dado ao gestor que trabalhava no setor de recursos humanos e assim foi realizado um estudo onde resolveram optar por dois nomes que estariam ligados à função que era exercida na época.

Foi somente na década de 1950 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas. Exatamente na mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge, resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa

função de “gerente de relações humanas” ou gerente de recursos humanos (GRH). (MARRAS, 2011, p. 9).

O setor de recursos humanos já era visto como indispensável para as organizações, pois era esse setor que tinha a responsabilidade de gerir pessoas da melhor forma possível e ainda estar de acordo com a alta gerência. Desta forma, “as empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc”. (GIL, 2014, p. 23). Portanto, nos dias atuais, as organizações estão cada vez mais necessitando de profissionais qualificados e que, de preferência, já tenham alguma experiência na área de recursos humanos.

Em geral, a área de recursos humanos está em constantes mudanças, pois é influenciada pelas tecnologias, a globalização, as leis trabalhistas, o mercado de trabalho entre outras, lembrando de que a estruturação desta área é, sem dúvida, muito importante para contribuir de forma significativa no crescimento da organização, alcançando assim o sucesso esperado.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas organizações

Toda a organização necessita de profissionais bem qualificados para ter um processo final de qualidade e para que isso ocorra é indispensável uma boa gestão de pessoas. A importância da gestão de pessoas dentro da organização é muito abrangente, pois está ligada a todos os setores e todos os colaboradores. Atualmente, gerir pessoas tornou-se cada vez mais importante, pois, percebeu-se a necessidade de ter pessoas qualificadas que realmente querem crescer e se manter na mesma organização por um longo tempo.

O setor de recursos humanos deve auxiliar com treinamentos e desenvolvimentos, segundo Araujo; Garcia, (2009) é de fundamental importância que o aprendizado para ser eficaz necessita de uma sequência de treinamento, e após isso é primordial que aja um acompanhamento para poder mensurar se estes treinamentos estão sendo úteis ou se é necessário reformular de acordo com a necessidade de cada setor. Desta maneira, o setor de recursos humanos deve estar preparado para fornecer treinamentos e palestras que tenham conteúdos essenciais e que vão colaborar com o bom andamento das atividades.

Os gestores de cada área também devem ter uma postura adequada para cada situação, conforme Marras (2011), é necessário que o gestor não seja formado apenas nas relações humanas, mas também que saiba se relacionar tanto com os executivos das organizações

quanto com os colaboradores da produção em geral. A qualificação de modo geral dentro das organizações é de suma importância, pois devido à demanda do mercado de trabalho, cada gestor deve estar preparado para gerir pessoas de idades, culturas e comportamentos diferentes.

Desenhar e implementar um bom sistema integrado de Gestão de Pessoas- capaz de integrar todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na organização é, sem dúvida, um desafio bastante complexo. Mas tornar esse sistema equilibrado, coerente, eficiente e eficaz é outro bem diferente. (CHIAVENATO, 2004, p. 490).

Desta maneira, as organizações devem estar preparadas para enfrentar os grandes desafios que o mundo de hoje vem trazendo, visto que muito ainda mudará, porém a gestão de pessoas sempre deverá ser uma das principais maneiras de crescimento e desenvolvimento das organizações.

2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas

O setor de recursos humanos deve estar diretamente ligado a todos os processos relacionados à gestão de pessoas, para assim ter um controle maior sobre tudo o que acontece dentro da organização, pois “A gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc”. (GIL, 2014, p. 24). Assim, foram abordados os processos ligados à gestão de pessoas e a sua importância para as organizações.

2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas

Para iniciar o processo de recrutamento e seleção é necessário atrair candidatos para a vaga. A atração, o recrutamento e a seleção estão rotineiramente ligados e são importantes processos na busca, na avaliação do perfil e na contratação do novo colaborador.

Segundo Dutra (2002, p. 82) “a captação de pessoas pressupõe consciência da empresa em relação a suas necessidades”. Diante deste aspecto, é possível saber onde e quem procurar.

Ainda nesta linha de pensamento temos a seguinte afirmação: “selecionar é convidar para fazer parte, é atribuir ao novo colaborador a marca da organização, pois quando, por exemplo, este atende um cliente naquele momento ele representa a organização”. (PONTELO; CRUZ, 2012, p. 63).

Para atrair e recrutar os melhores candidatos no mercado de trabalho são necessários constantes investimentos. É relevante lembrar de que, não são apenas as organizações que procuram os melhores profissionais, estes também procuram as melhores organizações para trabalhar, optando por aquelas que oferecem mais benefícios. Assim sendo,

Para atrair profissionais competentes, a organização deve ter políticas que valorizem o capital humano, dando-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento em suas carreiras. Finalmente, as empresas necessitam ter políticas de gestão de pessoas flexíveis, que permitam negociar com os seus empregados as expectativas de ambos, no momento da negociação do contrato de trabalho. (FAISSAL *et al*, 2005, p. 70).

O grande diferencial de uma organização é o seu capital intelectual, diante deste fato atrair os melhores profissionais é um imenso desafio. Visto que, investir em desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores é essencial, considerando que a gestão precisa ser flexível e aberta para negociação entre colaborador e empregador.

Muitos autores tratam a etapa de atração de pessoas como recrutamento e seleção. Para Dutra (2002), há uma única ação. A ideia é tratar ambas como um único processo.

Diferentemente de Dutra, Chiavenato diz que essas atividades são distintas e cada etapa merece a atenção devida e devem ser trabalhadas separadamente.

A tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação para candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. (CHIAVENATO, 2009, p. 105).

Independente dos conceitos é perceptível que todas as etapas andam juntas, e que para ter um bom trabalho, boas decisões devem ser tomadas, pois a escolha dos melhores profissionais é essencial para o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Constatada a necessidade interna em contratar um novo colaborador, inicia-se o processo de recrutamento. Para que seja feito um bom recrutamento, “os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 126).

Para Banov (2012, p. 38), “o recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por ela”. O recrutamento de pessoas deve ser encarado como um processo estratégico na organização, uma divulgação mal planejada em vez de atrair bons candidatos pode atrair o contrário.

Ao iniciar o processo de recrutamento, deve-se considerar que ele é um processo de comunicação. “Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 163).

Recrutar não pode ser limitado somente ao atrair pessoas, a função do recrutamento é suprir as necessidades da organização, para isso é necessário, um bom planejamento de pessoas. Com este olhar,

Recrutamento não é apenas o processo de identificação e atração de certo número de candidatos com vistas à seleção, em uma segunda etapa, quando esses receberão, efetivamente, proposta de trabalho. Na verdade, o recrutamento é um oferecimento de oportunidades, isto é, da mesma forma que a organização faz propaganda dos atributos de seus produtos, ela também deve divulgar porque vale a pena trabalhar nela. (BRANDÃO, 2013, p. 77).

Ainda acerca do processo de recrutamento, Marras (2016, p. 54) diz que “o recrutamento é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna ou externamente à organização”.

A organização deve ter como política a possibilidade de oferecer aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, antes de buscar externamente um novo colaborador. Para Pontello e Cruz (2012, p. 65), o recrutamento pode ocorrer diante das seguintes situações: “necessidade de aumento de quadro de funcionários; demissão de empregado; morte; aposentadoria; transferência e promoção”. Sempre há uma situação que ocasiona a abertura de uma vaga.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) uma empresa organizada deve manter um banco com cadastro de candidatos sempre atualizado, para saber se algum currículo cadastrado apresenta os requisitos da vaga que está aberta. Caso não tenha nenhum candidato que atenda o perfil descrito da vaga, inicia-se o processo de recrutamento interno ou externo.

O aproveitamento do pessoal da empresa, em geral, motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de promover a “prata da casa” e mostrando a intenção de criarem expectativas de carreira. Além disso, costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 245).

O recrutamento interno consiste na divulgação e na busca de candidato qualificado para a vaga que pode ser preenchida por um colaborador da própria organização. Para Chiavenato (2009, p. 79), “o recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios

funcionários”. Esse remanejamento ocorre geralmente quando há promoção, transferência ou transferência com promoção de algum colaborador.

O recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens, como:

Vantagens: Necessidades de investimentos de menor ordem; Rapidez no processo; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novos talentos; Possibilidade de aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários; Reconhecimento da capacidade dos funcionários.

Desvantagens: Desmotivação dos não aproveitados; Possibilidade de cometer injustiças; Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. (ARAUJO; GARCIA, 2014, p. 17).

As vantagens se concentram nos investimentos que a organização faz para desenvolver habilidades nos colaboradores, permitindo crescimento na organização, bem como fidelizar a permanência do colaborador na organização. Essa busca do conhecimento deve partir, também, do colaborador, que almeja o crescimento profissional. Quanto às desvantagens devem ser levadas em consideração e trabalhadas para que sejam transformadas em melhorias na organização e no processo de recrutamento e seleção.

As organizações devem priorizar o recrutamento interno, o que demonstra que a organização incentiva a criação e a valorização de cargos de carreira, gerando, assim, motivação e bem-estar para todos. Além de dar segurança ao colaborador que foi promovido e ao que foi selecionado através de recrutamento externo.

Esgotadas as possibilidades da vaga a ser preenchida por meio do recrutamento interno, inicia-se o processo de recrutamento externo.

Segundo Marras (2016, p. 58), o recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Para que ocorra essa captação de um novo colaborador, alguns meios são utilizados para a divulgação da vaga, como: anúncios em jornal, anúncios em rádios, agências de recrutamento, indicação pelos colaboradores, cartazes na portaria, apresentação espontânea de candidatos e outros. (CHIAVENATO, 2009).

Ao utilizar qualquer meio para a divulgação da vaga, é importante que todas as informações sejam claras, facilitando o preenchimento com o perfil desejado.

Para Pontello e Cruz (2012, p. 67), “o recrutamento externo é realizado com pessoas externas à instituição, ou seja, de fora, não pertencentes, à organização”. Essas pessoas podem vir de outras empresas do mesmo segmento, de outra cidade ou país.

Banov (2012) alerta para o custo elevado do recrutamento externo, uma vez que precisa de outras fontes para a captação de candidatos, assim como a variação de tempo.

Algumas vagas são urgentes e outras para o cadastro de reservas, de qualquer forma, as duas geram expectativas no candidato.

A seguir, as vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Vantagens: Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências; Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; Incentiva a interação da organização como RH; Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Desvantagens: Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos; Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno. (CHIAVENATO, 2014, p. 105).

As vantagens se centralizam em oportunizar a entrada de novos talentos, o que garante a inserção de novas ideias e atitudes na organização. Já as desvantagens, se centralizam na desmotivação que pode ocorrer por parte dos colaboradores em não terem sido selecionados para a vaga, isso gera desmotivação, mas, também pode servir de incentivo para o colaborador investir em cursos que o capacitem para uma futura promoção.

Além do recrutamento interno e externo existe também o recrutamento misto. Este tipo de recrutamento ocorre quando “a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto no recrutamento interno quanto do externo”. (BANOV, 2012, p. 50).

Na realidade, as organizações nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo. Um sempre deve complementar o outro, pois, ao fazer um recrutamento interno, o funcionário escolhido é deslocado para a posição vaga e precisa ser substituído em sua posição atual. [...] Quando se realiza o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2009, p. 96).

Para Araujo e Garcia (2014), o recrutamento misto motiva as pessoas da organização, bem como diminui o protecionismo, dando segurança e credibilidade a todos. Como visto, o recrutamento misto não prioriza somente um público, mas unifica o recrutamento interno e externo para que os dois públicos participem do mesmo processo seletivo.

Diante do exposto, percebe-se que o recrutamento misto é um meio de motivar os colaboradores, e não prioriza somente os colaboradores internos, mas dá oportunidade aos dois públicos.

2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

A gestão estratégica nas organizações é, sem dúvida, uma ferramenta indispensável para qualquer inovação ou mudança em um processo ou até mesmo na forma como serão resolvidos os problemas que ocorrem dentro das organizações. Desta forma, podemos definir estratégia “como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”. (TEIXEIRA, et al 2005, p. 16).

Posto isto, a estratégia de remuneração é aquela que irá remunerar o colaborador, é o que ele irá receber com o total do mês trabalhado, juntando todas as horas extras, salário, e benefícios. É uma estratégia de motivação ao colaborador com ganhos em dinheiro, como a hora extra, se ele trabalhar a mais, estará ganhando com este esforço.

O salário global ou remuneração é um conjunto de valores além do valor registrado em carteira de trabalho, é o somatório do salário contratual mais adicional de periculosidade, insalubridade, adicional noturno, hora extra, auxílio transferência, auxílio função, prêmio de produtividade, gratificações, entre vários outros. (OLIVEIRA, 2011, p. 432).

Desta forma, podemos destacar que o salário além daquele registrado em carteira também pode ser a soma de vários adicionais, que irão influenciar no total a ser pago todo mês. As organizações devem estar sempre atentas a isso, pois o salário influencia muito na motivação de cada colaborador. Cada pessoa tem seus objetivos profissionais e pessoais, por isso cada gestor deverá saber remunerar com algum benefício a mais os colaboradores certos na hora adequada, para que isso não traga insatisfação para os demais.

O curioso é que as empresas estão mergulhando de cabeça em planos de remuneração alta e, por isso, dispendiosos, por acreditarem na igualdade de comportamento, e já verificamos que isso não é verdadeiro, uma vez que cada pessoa atribui diferentes sentidos às suas diversas atividades, o que só faz as organizações perderem tempo e dinheiro se não desenvolvem suas estratégias e planos corretamente, pois entendemos que as pessoas devem ser reconhecidas, mas há que se ter cautela nessas ações. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 70).

Quanto aos benefícios, as organizações oferecem aos colaboradores para facilitar suas vidas, que são formas de recompensá-los. Os benefícios são conjuntos de ganhos e benefícios que transmitem do empregador ao empregado de forma espontânea quanto compulsória, que será explicado a seguir, também conhecido como salário indireto.

Os benefícios compulsórios, mais conhecidos como legais, são aqueles que “a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho”. (MARRAS, 2011, p. 129). Alguns exemplos podem ser como o 13º salário, as férias, o salário-família e o salário-maternidade entre outros. Já os benefícios espontâneos, são aqueles que “a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho”. (MARRAS, 2011, p. 129). Podemos citar como exemplos a previdência privada, o vale alimentação, o seguro de vida, o plano de saúde, a bolsa de estudo, o vale assiduidade entre outros.

Os gestores das organizações devem ter cuidado na hora de reconhecer o bom trabalho de um colaborador, pois, após seu aumento no salário o mesmo não poderá ser diminuído, portanto o setor de recursos humanos também deve estar ligado com todos os setores para que as decisões finais sejam tomadas de maneira assertiva e que beneficiem quem realmente merece.

2.2.3.3 Carreira e sucessão

Planos de carreira e sucessão estão intimamente ligados ao desenvolvimento de pessoas, bem como as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oportunizada pela organização.

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. Por que é fundamental? Porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de mercado, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho. (DUTRA, 2002, p. 101).

O avanço tecnológico, a globalização, o aumento da competitividade, a substituição do homem por robôs, são motivos reais para que o colaborador seja o primeiro a pensar em sua carreira, buscando qualificação profissional e conhecimento através de cursos, palestras, workshops e outros para ampliar suas habilidades profissionais. A organização, por sua vez, deve criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos seus colaboradores.

À medida que as empresas tentam competir por meio das pessoas, elas devem investir no desenvolvimento dos funcionários. Isto inclui tanto a seleção dos melhores e mais brilhantes candidatos disponíveis no mercado de trabalho quanto o fornecimento de oportunidades a todos os funcionários para aperfeiçoar continuamente seus talentos. (SNELL; BOHLANDER 2010, p. 523).

Segundo Fernandes (2013) não se pode trabalhar carreira e sucessão sem utilizar a competência, assim como não se pode falar em carreira sem associar essa trajetória às pessoas e às organizações. “A gestão da carreira é um processo de conciliação de interesses entre pessoas, com suas aspirações, desejos, sonhos e empenho, e as organizações, com suas estratégias de crescimento alinhadas à gestão de pessoas.” (COSTA, 2013, p. 161).

Para as pessoas, pensar a carreira consiste em analisar objetivos pessoais e profissionais e definir o que precisam fazer para se desenvolver e estar preparadas para as atribuições que querem realizar no futuro. Para a empresa, a questão consiste em olhar suas estratégias e avaliar se pode contar com as pessoas para chegar onde quer e, se a resposta for negativa, como preparar as pessoas para a estratégia. (FERNANDES, 2013, p. 139).

Para melhor compreensão do que é carreira Oliveira (2013, p. 7), conceitua como “o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam”. Por isso, a organização possui um importante papel no plano de carreira do colaborador, auxiliando-o a desenvolver habilidades e buscando conhecimento para atingir seus objetivos profissionais.

Os planos de carreira continuam a ser condicionados significativamente pelas forças e planos estratégicos empresariais. De fato, as pessoas moldam suas carreiras menos em função das expectativas e desejos de progresso e desenvolvimento pessoal e profissional e mais numa adaptação constante às oportunidades que lhes são oferecidas. Ao se integrarem e se tornarem leais às suas tarefas, as pessoas que lhes fornecem a possibilidade de realização, conquista, ou mesmo um sentido de orgulho e auto-estima. (BALASSIANO; COSTA, 2006, p. 17-18).

Neste contexto, Lussier, Reis; Ferreira (2010, p. 274) enfatizam que é sempre importante planejar a carreira. Para os autores, planejamento da carreira e desenvolvimento de carreira, são processos diferentes, mas que merecem a mesma atenção. “Planejamento é o processo que envolve definir os objetivos da carreira e consegui-los. Desenvolvimento é o processo que envolve o aprimoramento de habilidades, experiências, conhecimento e competências, visando atingir os objetivos da carreira.”

Dutra (2014, p. 106) diz que “os principais agentes do Sistema de Administração de Carreiras são as pessoas, a quem cabe gerir sua carreira, e a empresa, a quem cabe estimular e

apoiar as pessoas em seu processo de encarecimento”. No entanto, o colaborador precisa traçar metas, saber aonde quer chegar, e à organização, cabe definir estratégias que ajudem o colaborador a crescer na própria organização.

Em sequência, a lista dez competências que o colaborador deve possuir para ter uma carreira bem-sucedida em qualquer área:

Ser capaz de realizar e assumir riscos; Ser ético e íntegro; Ter visão do futuro e capacidade de planejamento; Estar orientado para processos, pessoas e resultados; Ter habilidade em negociação e flexibilidade para mudanças; Ter espírito inovador e criativo; Ter boa liderança e exercê-la pelo exemplo pessoal; Ter energia e dinamismo; Ter habilidade em solucionar problemas; Ser bom comunicador, articulador e assertivo. (CHIAVENATO, 2013, p. 167-168).

Um resumo dessas habilidades é trabalhar com pessoas, saber se comunicar, saber negociar, ter espírito inovador e criativo, ter visão do futuro e assumir riscos. Ainda, segundo Chiavenato (2013), quem pensa em ser bem-sucedido precisa fazer mais do que os outros, assim como pensar em servir e não em ser servido. Crescer e se desenvolver é um desafio pessoal para corresponder às exigências da organização. Se a organização cresce, novas oportunidades surgem.

Segundo Limongi-França (2007, p. 237), carreira “é fruto da relação estabelecida entre pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas”. No entanto, são as organizações que dominam os recursos principais capazes de influenciar os valores, as atitudes e as ações individuais. (BALASSIANO; COSTA, 2006).

Ao tentar construir a sua carreira, o colaborador encontra obstáculos capazes de limitar seus objetivos, esses obstáculos podem ser pessoais e/ou profissionais. Criar um planejamento de carreira, definindo metas para acompanhar o que está sendo atingido, deve ser uma prioridade do colaborador que busca crescimento profissional.

Segundo Pontes (2013, p. 344), “planejamento de carreira é o estabelecimento do plano de desenvolvimento individual, é de responsabilidade do próprio colaborador”.

No que diz respeito à construção de carreira, Chiavenato (2013) aborda o quanto é importante aprender. Aprender significa modificar o comportamento, estar aberto às mudanças, adquirir novos conhecimentos, novas atitudes e novas habilidades. “A continuidade da carreira e o valor das remunerações não estão mais associados à experiência, mas sim às competências e às necessidades do mercado.” (GUIMARÃES, 2008, p. 176).

O plano de carreira não é algo padronizado, porque os colaboradores que buscam desenvolver-se são diferentes, têm objetivos diferentes, por isso, alguns conseguem alcançar seus objetivos mais cedo e outros demoram mais para conseguir.

Pontes (2013) ressalta que a valorização da carreira profissional deve iniciar na administração de cargos e salários e estes devem servir como base para o desenvolvimento das competências profissionais do colaborador na organização.

Assim como a carreira, a sucessão é um processo que também merece atenção por parte da organização. A sucessão só acontece se há um profissional capacitado para assumir novos desafios em um cargo mais elevado, o que garante a retenção de talentos e a movimentação de pessoas na organização. Para Fernandes (2013, p. 139), a sucessão “é uma decorrência natural da carreira”.

Ainda Fernandes (2013) alerta para a pouca importância que as organizações dão à gestão da sucessão, o pensamento seria a aplicação de um velho jargão: “em time que se está ganhando não se mexe”. A aplicação deste jargão torna-se um problema bem maior no futuro, pois as pessoas não são eternas e o medo de compartilhar conhecimento faz com que seja gerada uma dependência em relação a alguns colaboradores.

Segundo Veloso et al. (2013, p. 41), é “o processo sucessório que articula as ações direcionadas ao desenvolvimento de pessoas para garantir os desafios futuros da organização e sua continuidade”.

Para Silva et al. (2013, p. 33) “a estruturação do processo sucessório não é simples, pois significa compatibilizar as expectativas das pessoas com as da organização, o que implica um posicionamento claro da organização sobre qual é a contribuição de cada um nesse processo”.

Trabalhar com o processo de sucessão é trabalhar a formação de lideranças, assim como o planejamento de carreira. É desenvolver e orientar talentos para a organização. O que requer, também, planejamento, dessa forma, é possível antecipar-se à necessidade de reposição de algum colaborador. (VELOSO et al, 2013).

Através do processo sucessório na organização, é possível identificar quais os colaboradores que podem ser preparados e desenvolvidos para assumir posições de liderança. Para que esse desenvolvimento ocorra, é necessário saber se o colaborador busca crescimento profissional, quer ser desenvolvido para a posição superior à sua no momento. Evitando, assim, desperdício de tempo e frustrações futuras.

Os processos sucessórios devem ser desenvolvidos juntamente com um mapa sucessório, que é “o exercício que visa avaliar a capacidade da organização em repor pessoas

em posições estratégicas e o desenvolvimento de pessoas para níveis de maior complexidade”. (COSTA, 2013, p. 161). Ainda Costa (2013) alerta para que os mapas sucessórios sejam tratados como confidenciais e tratados com sigilo, já os programas de desenvolvimento devem ser transparentes, ou seja, nem todos os colaboradores têm perfil de liderança, mas todos devem ter a oportunidade de ter essa habilidade desenvolvida.

Devemos pensar sempre que, se a pessoa trabalha na empresa, é porque essa pessoa é talentosa e tem potencial para desenvolver-se. Pensar de forma diferente nos conduzirá a excluirmos pessoas dos processos de desenvolvimento da empresa, ou pior, elas podem ser excluídas definitivamente quando a empresa desenvolver-se e essas pessoas não tiverem mais lugar na nova empresa. Nesses casos, geralmente as pessoas estão excluídas do mercado de trabalho e a empresa estará gerando novas pessoas excluídas socialmente. (DUTRA, 2002. p. 151).

O ideal é oferecer condições de desenvolvimento a todos os colaboradores e avaliar quais os que estão preparados a encarar desafios maiores. Assim sendo, o processo sucessório assim como o planejamento de carreira, devem ser trabalhados em conjunto com o colaborador e a organização. O desenvolvimento de habilidades e competências devem proporcionar melhorias aos dois.

2.2.3.4 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos

Ao desenvolver pessoas, algumas competências precisam ser desenvolvidas para que haja uma relação harmoniosa entre o colaborador e a organização.

Uma das competências é a liderança, que é a capacidade que o líder ou gestor tem de influenciar pessoas, por ter carisma, capacidade de previsão, confiança e por serem vistos como modelos a serem seguidos. Ao trabalhar a liderança, percebe-se que nem todo líder é influenciador e que essa competência não está associada ou limitada somente a quem está em posição superior. Para Araujo e Garcia (2014, p. 341), “ao trabalhar a liderança, o primeiro passo é desconstruir a relação entre gestor e líder, nem todo gestor é líder assim como nem todo líder é gestor”.

Liderar é influenciar e mobilizar as pessoas para que desenvolvam motivação para fazer o que “deve” ser feito com boa vontade e com o máximo de seu potencial para atingir os objetivos [...], é mudar mentes, ou seja, criar condições para que indivíduos ou grupos abandonem seu modo habitual de pensar sobre questões importantes e, a partir daí, passem a vê-las de modo diferente. Significa promover uma mudança nas representações mentais do indivíduo. (GUIMARÃES, 2008, p. 156).

A liderança está intimamente ligada à motivação, um líder depende da motivação dos seus liderados para que os objetivos sejam atingidos conjuntamente. Segundo Maximiano (2011, p. 254), “só há liderança quando há liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo”. Pensando assim, cabe lembrar o quanto é importante trabalhar em equipe e o quanto é importante a confiança entre ambas as partes. O líder potencializa equipe de trabalho, criando, desenvolvendo soluções e gerando valor para a organização.

Segundo Posner e Kouzes (2013, p. 24) “liderança é o relacionamento entre os que querem liderar e os que preferem seguir. Essa relação deve ser pautada na confiança e no respeito, para juntos superarem adversidades.” Sem liderança, a organização seria confusa e desorganizada, pois todos teriam tendências a mandar, poucos em cumprir as ordens ou os objetivos propostos.

Uma liderança bem-sucedida depende do comportamento dos líderes, habilidades e valores repassados. Nenhum líder trabalha da mesma forma, cada um desenvolve um estilo característico que se encaixa em uma das teorias comportamentais, que são:

- Liderança autocrática: o poder e a tomada de decisão são centralizados no líder, que é dominador e elogia somente quando necessário. (CHIAVENATO, 2014).
- Liderança liberal: o líder tem pouca participação, supervisiona totalmente afastado, dando liberdade para as decisões tomadas pelo grupo ou individualmente. (CHIAVENATO, 2014).
- Liderança democrática: liderança pautada na participação do grupo, incentivando a participação de todos do grupo e descentralizando a autoridade. (CHIAVENATO, 2014).

Diante dos estilos apresentados, é possível observar que as lideranças liberal e democrática centralizam suas atenções nas relações humanas no trabalho, enquanto que a liderança autocrática centraliza-se na produção, ou seja, a liderança é focada nos resultados do trabalho.

A escolha de apenas um estilo como sendo o adequado é praticamente impossível, pois existem inúmeras situações que determinam o estilo a ser adotado pelo líder, podendo até mesmo utilizar dos três estilos ao mesmo tempo.

Diante do que já foi exposto, é possível dizer que o líder tem um papel fundamental dentro da organização, pois é ele que esclarece os valores, é exemplo para os liderados, busca novas oportunidades, toma iniciativa buscando o melhor para todos, trabalha e desenvolve nas pessoas competências capazes de oferecer desenvolvimento e crescimento pessoal e organizacional.

Para liderar e gerir pessoas de forma estratégica é preciso conhecimento. É o conhecimento que faz com que o líder trabalhe agregando valor à organização.

Segundo Hoss, Rojo e Grapeggia (2010, p. 7), “o trabalho mental agrega valor, produz riquezas, cria ativos intangíveis. Cabe às empresas buscarem sistematizar seus intelectos a fim de produzir novos conhecimentos e criar oportunidades no mercado”. A organização deve funcionar como um lugar de troca, no qual se aprende e se ensina continuamente. Este processo deve envolver todos os funcionários da organização, desde a presidência até o faxineiro.

Segundo Campos (2009, p. 113), “uma organização é uma máquina de acumulação de conhecimento”. A gestão do conhecimento quando bem administrada se transforma em vantagem estratégica na organização e terá sempre resultados produtivos. Neste contexto é muito importante ter a valorização do capital intelectual através de um plano de retenção deste capital na empresa.

Para a organização que deseja manter-se no mercado competitivo, ter conhecimento e saber fazer bom uso dele é um diferencial. A organização que o utiliza, facilita a aprendizagem de todos os funcionários e evolui constantemente.

Segundo Fialho (2006, p. 69) “o conhecimento é a espinha dorsal do desempenho da sociedade e organizações contemporâneas”. Termos como “Sociedade do Conhecimento”, “Economia baseada em Conhecimento”, “Redes de Conhecimento” e “Trabalhadores do Conhecimento” são expressões que já fazem parte das organizações modernas.

O sucesso de uma organização está relacionado à sua capacidade de gerenciar o conhecimento organizacional, já que o conhecimento gera valor e riqueza para as organizações.

Segundo Barbieri (2014, p. 20), “o conhecimento transforma o próprio conhecimento, porque através dele surgem novas formas de criar, multiplicar e utilizar eficazmente o conhecimento e as habilidades associadas a mesma”. Para que esta transformação ocorra é necessário que a organização ofereça um ambiente adequado, proporcionando desenvolvimento individual e em grupo. Uma organização que aprende e ensina, está criando, adquirindo e transformando o conhecimento em valor e evoluindo constantemente, assim como deve oportunizar crescimento a todos da organização. Lembrando de que a gestão do conhecimento seja bem-sucedida na organização é preciso que a comunicação seja clara e faça parte de sua cultura.

Onde quer que haja convivência, existem conflitos e as organizações não estão excluídas desse cenário, uma vez que a organização é feita por pessoas. O conflito dentro das

organizações pode ser causado por inúmeros fatores, como: características pessoais diferentes, opiniões diferentes, escassez de recursos, problemas com os líderes, problemas pessoais e etc. Cabe ao líder ou gestor da organização, entender as causas do conflito e ser capaz de encontrar soluções para ele. (HITT; MILLER; COLELLA, 2013)

Diante desta premissa,

Conflito ocorre quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere naquela que procura atingir seus objetivos. Assim, o conflito é muito mais que um simples desacordo ou desavença: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa da outra parte de alcançar seus objetivos. (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

O conflito conduz a consequências que podem ser positivas ou negativas, dependendo da escola de pensamento. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Assim, é importante considerar as seguintes visões:

- Visão tradicional: estudiosos que defendem esta escola de pensamento acreditam que o conflito deve ser evitado a todo custo. O conflito era percebido de forma negativa e era comparado como violência, destruição e irracionalidade. O conflito, segundo defensores desta visão, deve ser evitado a todo custo, pois é resultado de muitas falhas.

- Visão interacionista: Esta visão enxerga o conflito como um mal necessário. Segundo defensores desta escola de pensamento, o conflito é necessário para que a pessoa ou o grupo tenha um desempenho eficiente. Para eles, os líderes devem manter constantemente um nível mínimo de conflito, o suficiente para tornar o grupo criativo e inovador.

De modo geral os conflitos no local de trabalho não são produtivos, pois o tempo gasto para resolvê-los, deveria ser utilizado de forma produtiva no trabalho, sem contar que muitas vezes, os conflitos deixam mágoas e ressentimentos nas pessoas. Analisando as duas visões, é possível observar, que a visão tradicional é muito radical ao defender a eliminação do conflito, enquanto que a visão interacionista, defende que o conflito pode ser construtivo e promove a renovação de energia.

Enfim, a liderança e a gestão do conhecimento possuem um papel importante na resolução de conflitos, estes fatores contribuem na investigação do motivo do conflito e encontra uma solução que permita um acordo e o crescimento favorável a todos.

2.2.3.5 Avaliação de desempenho

Atualmente a avaliação de desempenho está sendo mais utilizada nas organizações, pois tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador, ou seja, realizar uma avaliação com os colaboradores de forma geral avaliando seu comportamento nas atividades exercidas. Consequentemente,

A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. (MARRAS, 2012, p. 04).

Na citação acima feita por Marras (2012), a avaliação de desempenho é feita de uma forma sistêmica na organização, que visa acompanhar o desempenho das pessoas em seu trabalho.

Para mais compreensão sobre a avaliação de desempenho, Pontes (2014) fala que esta aponta constituir um viés com os colaboradores a fim de alcançar os resultados esperados pela organização, assim avaliando o colaborador para melhor desempenho na organização. Pontes (2014) ressalta também que,

O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras. (PONTES, 2014, p. 26).

Os autores citados acima colocam seus conceitos sobre a avaliação de desempenho, ressaltando que ela é feita na organização de forma sistêmica e que deve ter um bom planejamento, pois tem como o objetivo solucionar problemas contínuos.

As ferramentas utilizadas na avaliação de desempenho são variadas, por que podem avaliar determinado desempenho, como por objetivos, competências ou resultados, sendo essas as mais utilizadas pelas organizações.

A avaliação por objetivo, segundo Pontes (2014, p. 96) “procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, comunicativo e produtivo”, em outras palavras, seria em relação aos objetivos serem alcançados pelo funcionário.

A avaliação por competência visa avaliar o colaborador por suas competências, onde serão avaliadas as suas atitudes e habilidades para determinado cargo ou função.

A avaliação de desempenho tem muitos benefícios, dentre eles são, segundo Pontes (2014), melhora a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, desenvolve pessoas, estabelece resultados esperados, melhora a comunicação, gera informações, entre outros muitos benefícios que pode gerar para a empresa. Mas como nem tudo tem seu lado bom, a avaliação de desempenho tem seus defeitos também, que pode ser o feedback e a cultura da organização.

O feedback quando não é realizado de forma correta, poderá gerar muitos transtornos, como por exemplo, caso a pessoa que for repassar a avaliação feita do colaborador falar de forma muito objetiva, seus pontos a melhorar do que suas qualidades, o colaborador se sentirá ofendido e não gerará satisfação e nem motivação. A cultura entra nesse contexto também, pois se o feedback não estiver incluso na cultura da organização, os colaboradores não irão estar adequados a este tipo de retorno de avaliação, no entanto, se não houver na organização, deverá ser feito um desenvolvimento e treinamento com os colaboradores para que eles tenham conhecimento sobre este retorno e que é uma ferramenta de motivação.

Após a avaliação de desempenho temos o feedback, momento em que é feito o retorno da avaliação realizada com o colaborador. Segundo os autores, temos a seguinte afirmativa:

A transmissão do *feedback* é normalmente feita pelo gestor do avaliado. Em algumas empresas, líder e avaliado discutem a avaliação, ainda que essa tenha sido feita pelo líder, pelos pares e subordinados, pelos clientes e pela avaliação (avaliação 360°). (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p. 46).

Os feedbacks são feitos quase sempre pelos líderes das organizações, onde são avaliados os colaboradores pelo seu serviço (pelas suas atividades), sua atitude, sua competência, sua responsabilidade, entre outros (pontos fortes e a melhorar) qualidades ou defeitos que cada um possui, posteriormente, é feita uma análise da avaliação com o intuito de detectar os pontos a serem melhorados, para que se tenha um reflexo positivo na qualidade da produção ou serviço de certa organização.

Segundo Marras, Lima e Tose (2012) o feedback é uma atividade complexa, pois precisa de uma certa preparação para quem irá aplicá-lo, assim fazendo-o com eficiência e eficácia. Eles dizem também que “o *feedback* não é uma tarefa fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho”. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p. 47). Assim sendo, o feedback é uma ferramenta essencial para melhorar o desempenho e a produtividade dos colaboradores.

Contudo, o feedback não é visto somente como uma ferramenta positiva, em muitas organizações ele não é colocado em prática pelo motivo de gerar desconfortos entre os colaboradores e os gestores. Para isso é preciso fazer uma avaliação com o colaborador sempre de maneira positiva, pontuando os pontos fortes e a melhorar, contribuindo assim para o seu crescimento na organização, gerando assim satisfação e motivação.

2.2.3.6 Gestão por competência

A gestão por competências é uma forma que as organizações adaptaram para medir esforços dos colaboradores, e para avaliar suas competências. Dentro da gestão por competência, temos o conhecimento, habilidades e atitudes (CHA).

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (CARBONE, et.al. 2006, p. 43).

Em relação à citação acima, a gestão por competência abrange não apenas o comportamento, habilidade e atitudes, mas também o desempenho expresso pelo colaborador em uma determinada situação ou lugar.

Quanto à competência,

A partir de início dos anos 90, procuramos empregar o conceito de competência em trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação, em empresas multinacionais, de estruturas de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira. Os resultados foram bons, mas a aplicação do conceito de competência abrangia apenas alguns aspectos da gestão de pessoas nas empresas. (DUTRA, 2013, p. 22).

Quanto à citação acima, fica evidente que não existe um conceito definido para competência, somente após 1990, foi construído um conceito para se utilizar nas organizações.

No contexto atual estamos cada vez mais competitivos no ambiente de trabalho, exigindo que nos tornemos mais eficientes e eficazes nos processos, tentando assim uma recompensa maior pelo nosso esforço.

Nesse contexto, o desafio que se impõe às empresas é a transformação desse monopólio temporário, obtido por meio da inovação, em algo que se mantenha ao longo do tempo, ou seja: a conquista e a manutenção de vantagem competitiva

sustentável em ambientes caracterizados pela incerteza diante do futuro. Esse desafio revela-se bastante complexo, uma vez que qualquer alteração no cenário econômico, político ou social – como, por exemplo, as mudanças relacionadas ao comportamento do consumidor, aos padrões tecnológicos ou a questões legais ou ambientais, entre outras – pode tornar obsoleta qualquer tipo de vantagem competitiva pontual, específica de um determinado espaço ou momento. (CARBONE, et.al, 2006, p. 38).

Carbone et.al. (2006), ressalta que as organizações devem se preocupar com o futuro, não somente com o sucesso temporário, mas com um sucesso duradouro advindo de um diferencial instituído pela organização, isso fará com que a mesma se mantenha no mercado atual e futuramente.

As organizações têm uma responsabilidade muito grande em como fazer esta gestão por competência, como avaliar as competências técnicas de um colaborador, portanto, segundo Rabaglio (2013, p. 66), “As competências técnicas são os conhecimentos e as habilidades, que são pré-requisitos de sucesso para o cargo”, assim a organização deve fazer uma entrevista para identificar essas competências. Por meio desta estratégia é possível identificar os conhecimentos necessários para um determinado cargo, como também se ele possui os conhecimentos e habilidades necessárias para ocupar a vaga em aberto na organização.

2.2.3.7 Análise de investimentos

A organização cresce e se mantém no mercado quando decisões acertadas de investimentos são tomadas, visando o crescimento da receita da organização. Então,

A decisão de se fazer investimento de capital é parte de um processo que envolve a geração e a avaliação das diversas alternativas que atendam às especificações técnicas dos investimentos. Após, relacionadas as alternativas viáveis tecnicamente, é que se analisam quais delas são atrativas financeiramente. É nessa última parte que os indicadores gerados auxiliarão o processo decisório. (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p. 66).

Investir é desembolsar agora para futuramente colher os lucros. Ao fazer um investimento é preciso ter ciência dos riscos que se corre, porque nem sempre o retorno é o desejado. Diante do cenário atual, investir é uma decisão difícil a ser tomada, sendo necessário planejamento para tal ação.

As decisões de investimento envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo, normalmente de médio

e longo prazo, de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos. O processo de alocação de capital (investimento) é uma das três decisões financeiras (investimento, financiamento e dividendos) que devem tomar a atenção do administrador financeiro de uma empresa, considerada talvez pela sua complexidade e abrangência, como a mais importante das finanças corporativas. (ASSAF NETO; LIMA, 2014, p. 163).

Conforme o exposto, para ter lucro nos investimentos feitos pela organização é preciso evitar erros que possam contribuir para o fracasso do investimento. É necessário analisar estrategicamente verificando a viabilidade econômico-financeira do projeto. É primordial prever se determinado investimento dará resultados positivos. Se o resultado esperado não é positivo gera desequilíbrio no caixa da organização, comprometendo o seu financeiro.

Duarte Júnior (2013, p. 17), define a análise de projetos, “como a utilização de um conjunto de metodologias para a tomada de decisão de investimento na qual projetos são analisados e comparados entre si para a seleção final daqueles a serem efetivamente implantados”.

A análise de projetos é uma ferramenta indispensável para as organizações que têm como objetivo tomar as melhores decisões em busca de maior lucratividade e assertividade na definição dos projetos mais adequados. Para realizar a análise de um projeto é preciso avaliar os métodos de análise de investimentos, entre eles, valor presente líquido, taxa interna de retorno e *payback*.

Para Gitman (2004), o valor presente líquido é o valor do dinheiro no tempo, sendo usado para a tomada de decisões de aceitação ou rejeição de um projeto.

Como o valor presente líquido (VPL) leva explicitamente em conta o valor do dinheiro no tempo, é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital. Todas essas técnicas descontam de uma maneira ou de outra os fluxos de caixa da empresa a uma taxa estipulada. Essa taxa – frequentemente chamada de taxa de desconto, retorno exigido, custo de capital ou custo de oportunidade – é o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado. (GITMAN, 2004, p. 342).

Seguindo os critérios de que, se o VPL for maior que \$0, o projeto deverá ser aceito. Se for menor que \$0, deverá ser rejeitado. Deste modo, se o VPL for maior que \$0, a organização terá retorno superior ao seu investimento de capital. Sendo assim, o valor de mercado da empresa necessitará aumentar.

Outro custo capital que deve ser analisado pelo dono de uma organização é a taxa interna de retorno (TIR), conhecida também como taxa de desconto do fluxo de caixa.

O método de taxa interna de retorno (IRR) representa a taxa de desconto que iguala, em determinado momento (geralmente, usa-se a data de início do investimento – momento zero), as entradas com saídas previstas de caixa. Para avaliação de propostas de investimento, o cálculo da IRR requer, basicamente, o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital (ou dispêndios, se o investimento prevê mais de um desembolso de caixa) e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão. (ASSAF NETO; LIMA, p. 184).

Deste modo, a TIR é a taxa que iguala em um determinado momento as entradas e saídas de caixa, para avaliar um investimento de projeto. Considera o fluxo de caixa e o valor do dinheiro no tempo, facilitando assim, a decisão de investimento da alta administração, demonstrando se o projeto agrega ou consome valor.

Segundo Gitman (2004), *payback*, é o período de tempo necessário para que a organização possa recuperar o investimento inicial em um projeto, calculado com as entradas de caixa. O *payback* pode ser encontrado dividindo o investimento inicial pela entrada anual de caixa.

Para Assaf Neto e Lima (2004), o *payback* descontado apresenta todos os fluxos de caixa ao mesmo tempo (a valor presente), agrupando o conceito do valor do dinheiro no tempo. Deste modo, “para seu cálculo, deve-se primeiro trazer cada uma das entradas de caixa a valor presente, descontando esses fluxos a uma taxa de juros que represente a rentabilidade mínima (custo de oportunidade) exigida pela empresa na aceitação do projeto”. (ASSAF NETO; LIMA, 2004, p. 180).

Segundo Assaf Neto e Lima (2004), o PBD apesar não ser recomendado como método único na avaliação de um projeto, é utilizado na avaliação de projetos simples, devido a alguns pontos fortes. É fácil de ser aplicado, o resultado é de fácil interpretação e oferece ciência da liquidez e do risco do projeto.

Deste modo, facilitando as decisões de investimento, evidenciando os riscos e liquidez e garantindo a assertividade do projeto, que é extremamente relevante quando se trata de investimentos e retorno, inclusive ao tratar de questões de RH, a exemplo deste trabalho.

2.2.3.8 Estruturação de cargos e salários

A estruturação de cargos e salários é um subsistema na área de gestão de pessoas, que também é um subsistema de toda a organização e para que ela seja bem-sucedida é necessário que os colaboradores estejam envolvidos, além disso, é uma ferramenta que gera motivação. (MOREIRA, 2010).

Segundo Tocchio (2010), quando a organização não possui uma estruturação de cargos e salários, os colaboradores não sabem o que eles devem fazer e também não conhecem suas responsabilidades, bem como não sabem qual a sua missão da organização e não conhecem quais as habilidades, conhecimentos e atitudes que sua função precisa para que seja realizada uma tarefa com eficiência e eficácia.

O salário é aquele que vai à carteira de trabalho quando uma pessoa é registrada para trabalhar em certa organização. Diante disso, existem vários tipos de salários, como o salário mínimo, salário de jovem aprendiz, de remuneração entre outros, mas o mais utilizado é o salário num contexto geral e que está previsto em lei.

Segundo Marras (2012), as organizações atualmente utilizam o tradicional, que é baseado na descrição de cada cargo ou função dos colaboradores, assim mantendo um sistema crônico, mas quando implantado a estruturação de cargos e salários pode se tornar algo mutável. Os cargos são feitos juntamente com os requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimentos, entre outros fatores exigidos para ocupar um determinado cargo.

Quando uma organização opta por criar uma estruturação de cargos e salários, é necessário e relevante que seja de forma clara e objetiva, para que os colaboradores entendam perfeitamente suas responsabilidades.

2.2.3.9 Gestão do clima e cultura organizacional

Compreendemos que clima organizacional é o relacionamento entre pessoas de uma organização, seja ela grande ou pequena, por mais variável que seja sua rotina. O clima existe de modo a se modificar no comportamento de uma pessoa e até no sentimentalismo dela, esse seria o clima social do convívio entre as pessoas. O clima organizacional é fruto de um ambiente onde as pessoas executam seus trabalhos diariamente, o trabalho prestado por terceiros também pode ter influência na cultura, sendo isso um ponto positivo ou negativo. Cabe a cada organização administrar essas relações para que o impacto seja o menor possível. (DIAS, 2013).

Podemos dizer que clima é uma situação comportamental de um indivíduo ou a estrutura de uma organização, que se baseia em um coletivo, um grupo de pessoas que trabalham e executam uma função onde pode haver conflitos a partir de várias ideias que surgem no cotidiano do trabalho, sendo positiva ou negativa, maior grau ou menor, dependendo do contexto, “de um lado, o clima organizacional pode satisfazer às necessidades

personais, elevando, conseqüentemente, a moral; de outro, pode ser desfavorável e causar frustrações às pessoas pela não satisfação de suas necessidades”. (PASETTO; MESADRI, 2012, p. 105).

Contudo, percebe-se que um clima organizacional vai além de uma visão que os colaboradores adquirem com o passar do tempo na organização, envolvendo-os com os demais membros, se for de forma positiva irá ser importante na busca de novos projetos com mais eficiência e eficácia, também abrange a iniciativa e a criatividade propiciando bons resultados financeiros, econômicos e de qualidade.

Assim, o clima organizacional é uma descrição coletiva do ambiente percebido pelas pessoas que ali convivem. Embora seja uma percepção que parte do indivíduo, é em geral compartilhada com outros e torna-se uma constatação coletiva de uma situação. O clima desse modo torna-se um dos componentes que configuram uma cultura organizacional. O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem. (DIAS, 2013, p. 293).

O clima organizacional é o ambiente onde as pessoas executam seus trabalhos diariamente, o trabalho prestado por terceiros também pode ter influência na cultura, sendo isso um ponto positivo ou negativo. Assim, o clima organizacional é uma descrição coletiva do ambiente percebido pelas pessoas que ali convivem, embora seja uma percepção que parte do indivíduo, e em geral, compartilhada com outros e torna-se uma constatação coletiva de uma situação. (DIAS, 2013).

Como característica das organizações, o clima organizacional serve como referência e tem grande importância, pois busca atingir a cooperação de cada colaborador, isso fará com que a produtividade aumente e os objetivos sejam alcançados de maneira com que todos cresçam junto com a organização. Desta forma, o clima tem grande influência nos resultados, portanto cabe aos gestores tornarem cada setor um lugar bom de trabalhar com um clima e convívio favorável, a fim de que todos se sintam parte da organização.

O clima organizacional como uma característica das organizações é relativamente permanente, mas pode se manifestar de vários modos ao longo do tempo, mas claramente afetando a atitude das pessoas. Por outro lado é relativamente mais fácil modificar o clima do que a cultura organizacional. (DIAS, 2013, p. 296).

As características do clima organizacional são permanentes (por um bom tempo), porém poderá prejudicar ações de muitas pessoas. Portanto, para uma organização se torna mais fácil mudar o clima do que a cultura. Se o clima for bom terá vários fatores positivos, entre eles está o menor índice de rotatividade, produtividade elevada e terá seus colaboradores

satisfeitos. Se o clima não for satisfatório terá perdas diretas e indiretas expressivas para as organizações, como alta rotatividade, absenteísmo, não terão mercado expansivo, muito mais perca do que ganho, infelizmente. (DIAS, 2013).

Cultura são valores e comportamentos compartilhados com cada colaborador na organização, a gestão dessa cultura é de grande importância, pois ela pode construir ou destruir uma organização, “numa forma coloquial e bastante prática, podemos afirmar que a cultura é o jeito de ser e de fazer as coisas dentro da organização”. (PASETTO; MESADRI, 2012, p. 88). Existem muitas formas de avaliar a cultura, uma delas seria olhar ao redor e observar as atitudes de cada colaborador, as necessidades e as dificuldades de cada um e assim poder tomar decisões mais assertivas para as mudanças.

Na medida em que os gestores e colaboradores saem da organização e outros são contratados a cultura poderá mudar, pois cada pessoa tem seus pensamentos, seus valores e modos de gerenciar, por isso a organização deve ter sua cultura bem definida e praticada no dia a dia, para que quem esteja ingressando agora possa observar e respeitar a cultura que já existe.

Ao se privilegiar o estudo cultural de uma organização, privilegia-se o ser humano como componente fundamental, que, embora imprevisível em suas ações do ponto de vista individual, apresenta certa previsibilidade enquanto integrante de um grupo social, pois compartilha com outros uma série de pressuposições que determinam suas escolhas individuais. (DIAS, 2012, p. 9).

Ao ingressar em uma organização as pessoas já têm suas opiniões formadas, mas no momento que passam a conviver em equipe elas percebem que devem respeitar a opiniões dos outros e saber conviver com as diferenças e é isso que contribui para uma cultura bem formada e com base no ser humano, pois é ele que vive a cultura e se beneficia dela durante sua vida profissional. (DIAS, 2012).

Dentro de uma organização a cultura é elaborada pelos seus donos e gestores a partir do que eles acreditam e pensam que devem fazer parte do dia a dia de cada funcionário. O estudo da cultura tem relação entre poder, regras, interesses determinados, comportamentos entre outros, desse modo a referência à cultura está ligada diretamente com os seres humanos e as subculturas também, pois são elas que de uma maneira se criam a partir do cotidiano de cada colaborador e suas experiências. Segundo Dias (2012) podemos identificar alguns elementos básicos de qualquer cultura, entre eles: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia.

O processo de integração de novos funcionários na organização deve ser feito de uma maneira clara e objetiva, onde se repassam alguns elementos básicos e que dependendo da cultura que o novo integrante carrega pode haver ou não alguma interferência na cultura já existente, isso dependerá muito se a cultura da organização é fraca ou forte.

A cultura organizacional é transmitida, inicialmente, aos novos membros através da apresentação de alguma exposição-palestra, seminário, reunião-com a utilização de diversos mecanismos de mídia, nos quais são mostrados valores e heróis da organização. Outras formas serão utilizadas gradativamente como: treinamentos, planos de carreira vinculados aos valores básicos, destaque aos comportamentos exemplares, manifestação constante da importância dos fundadores, histórias da organização e divulgação através dos boletins internos. (DIAS, 2012, p. 61).

Toda organização deve levar em conta a sua origem, suas histórias e seus valores e expor isso através de murais, faixas, vídeos tudo isso para que cada colaborador se sinta parte da história também. Os gestores são peças fundamentais para que a cultura esteja presente e que possa ajudar na administração da organização.

A cultura organizacional adota algumas funções como, por exemplo, estabelecer limites para que todos possam saber as normas da organização e, sempre que possível, que essas regras estejam expostas em murais e integradas nas conversas dos gestores com seus colaboradores.

Também há o compromisso dos indivíduos com a organização, que se torna maior que seus interesses pessoais, um ponto positivo e, conseqüentemente, se torna algo estável passando a ser parte da vida de cada um. (DIAS, 2012).

Por fim, é possível observar que uma cultura organizacional quando bem estabelecida possui o autoconhecimento e torna mais fácil a convivência com seus colaboradores, clientes e fornecedores. Muitas organizações não dão o valor merecido a sua cultura, o que se considera um grave erro, pois é a partir dela, que se podem traçar seus objetivos e planos futuros, ela serve como uma base é algo que deve ser seguido e respeitado por todos.

2.2.3.10 Sistema de qualidade e produtividade

A organização que almeja manter-se competitiva no mercado, precisa se preocupar com a gestão da qualidade dos seus serviços e/ou produtos. De acordo com Campos (2004, p. 2) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Qualidade, então, é

um instrumento que orienta na padronização e melhoria dos produtos e serviços, aumentando a satisfação dos clientes internos e externos da organização.

A qualidade de produtos, serviços e processos nos dias atuais deixou de ser um diferencial competitivo e transformou-se num critério qualificador, passando a ser uma ferramenta importante e praticamente obrigatória à sobrevivência organizacional, a qual as empresas necessariamente têm de desenvolver para manterem-se perenes. (OLIVEIRA, 2015, p. 1).

Em tempos de alta competitividade e instabilidade na economia, garantir a qualidade do produto e serviço, tornou-se indispensável à sobrevivência de qualquer negócio. Para isso é preciso investimento e envolvimento de toda a organização. A resposta para o investimento e o envolvimento de todos na aplicação da qualidade é mensurada através da valorização dos produtos e serviços e essa resposta é dada pela satisfação do cliente.

Segundo Bandeira (2009, p. 9) “a qualidade é um componente de desempenho mensurável e suas diferenças refletem sobre os custos e na qualidade de vendas”. Assim, o verdadeiro critério de boa qualidade é a preferência do consumidor, que é o que garantirá a sobrevivência da organização.

Oliveira (2004, p. 27), reforça essa associação de qualidade e satisfação do cliente, dizendo que “se sua definição de qualidade não inclui cliente, você está no caminho errado”. Sendo assim, o programa de qualidade deverá promover mudanças na cultura da empresa, bem como melhorias para todos.

Diante do retorno positivo do consumidor, é preciso adotar um programa de qualidade para que a melhoria seja um processo contínuo e a satisfação do consumidor, uma resposta permanente. Para garantir a qualidade “a administração da empresa deverá participar diretamente na implantação do sistema de qualidade, nas mudanças das práticas de serviços, e tomar decisões que garantam os objetivos estabelecidos.” (ZANELLA, 2009, p. 45).

Quando a resposta de um produto ou serviço é positiva, é necessário aumentar a produtividade para que atenda a demanda. Para Campos (2004, p. 3) “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor, com cada vez menos”. O ideal é que a empresa atenda às necessidades do cliente com baixo custo, para isso é preciso controle para evitar desperdício de tempo, de dinheiro e de valor. A satisfação dos clientes é a maior valorização que o produto ou serviço pode receber. Corroborando com Campos, Oliveira (2004 p. 29) enfatiza que a “produtividade está intimamente ligada aos envolvidos na tarefa de atingir graus de qualidade diferenciadores no mercado de atuação”. O valor dado a um produto ou serviço, gera uma motivação maior ao trabalhador, deixando-o mais produtivo,

além de promover mudanças no comportamento de todos os envolvidos no processo. Para garantir a qualidade é preciso criar procedimentos que devem ser cumpridos em todo o processo, para isso é necessário criar um conjunto de Normas Técnicas. No Brasil, a empresa que aprova essas normas técnicas, é a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

As fábricas costumam desenvolver suas Normas Técnicas, em conjunto com um grupo de empresas utilizadoras dos seus produtos/mercadorias/matérias-primas/insumos, para a formalização das suas características, em caráter nacional, junto à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), e assim, se identificam produtos/mercadorias/ matérias-primas/insumos através de um código numérico nacional, consolidando-os como um bem “normalizado e padronizado”, passível de ser comprado e consumido, com suas características garantidas, nos termos das normas, e universalmente difundidas. (VERRI, 2015, p. 83).

Para competir no exterior, o Brasil, juntamente com outros países, reuniram-se em blocos econômicos e criaram uma unidade de negociação e uma padronização a ser seguida por todos os países. É nesse contexto de normas e padronização que a ISO surgiu, para fomentar e criar a cultura de padronização para os serviços e produtos.

ISO – *International Organization for Standardization*, é uma organização internacional, não-governamental, fundada, em Genebra – Suíça com o objetivo de promover em âmbito internacional a normatização e gerenciamento do sistema de qualidade das empresas. (ZANELLA, 2009, p. 31).

A ISO 9000 foi criada para guiar, simplificar e estimular o desenvolvimento dos sistemas de gestão de qualidade. “As normas ISO 9000 são um conjunto de elementos compostos por orientações e requisitos que, se bem desenvolvidos, proporcionam qualidade de projetos, processos, produtos serviços e, conseqüentemente, aumentam competitividade das empresas.” (OLIVEIRA, 2014, p. 93).

Existem ferramentas que as organizações podem adotar para atingir as metas e objetivos e, assim, manter a qualidade. “O ciclo PDCA de controle pode ser utilizado para manter e melhorar “as diretrizes de controle” de um processo.” (CAMPOS, 2004, p. 35). São elas:

- ✓ PLAN – planejar – consiste em estabelecer um método para alcançar os objetivos;
- ✓ DO – fazer – implementar ou executar as tarefas conforme estabelecido no plano;
- ✓ CHECK – verificar – acompanhar e comparar os resultados com o planejado;
- ✓ ACTION - agir – momento em que se detectam os problemas para fazer as correções definitivas, com o intuito de solucionar o problema, e que ele não volte a ocorrer.

O ciclo PDCA é um método em que todos os processos devem ser estudados e planejados, a fim de controlar as mudanças e melhorias contínuas.

✓ Brainstorming – no Brasil é conhecido como tempestade de ideias. “É uma ferramenta destinada à geração de ideias/sugestões criativas para os problemas organizacionais”. (OLIVEIRA, 2014, p. 59).

Neste processo reúne-se um grupo de pessoas para ouvir as ideias de cada um, sem formalidade que possam inibir a criatividade, onde se estimula a diversidade de opiniões e ideias. É uma ferramenta flexível que pode ser aplicada em diversas situações dentro da organização.

Quadro 1- 5W2H

| | | | | | | |
|-------|--------|------|--------|---------|------|-----------|
| What- | When- | Who- | Where- | Why- | How- | How much- |
| O QUÊ | QUANDO | QUEM | ONDE | POR QUÊ | COMO | QUANTO |

Fonte: Autores (2017)

É uma ferramenta que auxilia na estruturação de plano de ação, a partir das perguntas acima citadas. “É utilizada normalmente, no final do processo de identificação, análise e geração de solução de problema. Está associada à execução do que foi planejado, ou seja, especificando, o máximo possível, os elementos que deverão ser realizados.” (OLIVEIRA, 2014, p. 61).

✓ Diagrama de Pareto – é uma ferramenta que permite a identificação dos gargalos, deste modo é possível resolver os problemas de forma eficiente. Sendo assim, é possível diagnosticar os problemas que ocasionam as perdas, estabelecendo prioridades. A organização atuará em 20% dos processos que geram 80% dos gargalos. “No campo da gestão da qualidade, tem-se mostrado uma ferramenta importante na priorização de ações.” (OLIVEIRA, 2014, p. 67).

✓ Diagrama da causa e efeito ou diagrama de Ishikawa – também conhecido como diagrama espinha de peixe. “É uma representação gráfica que permite a organização de informações por semelhança a partir de seis eixos principais que são chamados de seis M (método, material, máquinas, meio ambiente, mão de obra e medição).” (OLIVEIRA, 2014, p. 68). Sendo assim, possibilita identificar as causas de um determinado problema ou efeito, de modo específico e direcionado. Para identificar as causas é necessário realizar uma sequência de perguntas, com intuito de evidenciar a relação entre as causas.

✓ *Kaiszen* – também conhecido como método Toyota, é a ferramenta que trata da melhoria contínua, controle e eliminação dos desperdícios que devem ser uma prioridade deste método de qualidade. Este método tem como premissa fazer bem feito na primeira vez, para poupar tempo e reduzir desperdícios e perdas de recursos.

É relevante destacar que aplicar ferramentas de qualidade na organização é potencializar tempo, evitando assim, desperdício de energia humana e perda de dinheiro.

2.2.3.11 Controladoria e auditoria

As organizações foram crescendo e a estrutura organizacional precisou ser gerenciada de forma setorizada, a fim de que as medidas tornem-se mais adequadas e, conseqüentemente, as tomadas de decisões focadas nas reais necessidades das organizações. Os setores foram criando necessidades particulares, logo foi preciso que um setor que controlasse o financeiro da organização surgisse, evitando danos futuros.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10) foi necessária a criação de “um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo”. Sendo assim, diante de informações precisas, os gestores podem escolher as melhores decisões para a organização.

Segundo Mossimann, Alves e Fisch (1993 apud FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10) “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”. Neste contexto, entende-se que a controladoria é um importante instrumento capaz de melhorar o controle das atividades e, conseqüentemente, a produtividade da organização.

A controladoria tem como missão “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10).

A controladoria está intimamente ligada a todos os setores da organização, uma vez que o processo de tomada de decisão inicia-se com as informações gerenciadas pela controladoria. As informações repassadas pela controladoria ajudam no processo decisório e orientam os gestores para tornar a organização mais competitiva e valorizada no mercado financeiro.

O produto final traduzido pelo sistema de informações e de controles internos está indicado nas demonstrações e informações contábeis que têm variados interessados, e se destinam não somente aos administradores do patrimônio, mas também a resguardar os interesses de terceiros como investidores, acionistas, fornecedores, órgãos fiscalizadores e outros. (ATTIE, 2011, p. 4).

O papel da controladoria é trabalhar para que a organização tenha um bom desempenho e as diferentes áreas se beneficiem com a decisão tomada pelo gestor. . Ter controle dos processos é manter a organização informada dos possíveis riscos que podem ocorrer em longo prazo. A controladoria tem importante papel no processo decisório de uma organização. Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 17) “o processo de tomada de decisão é uma sequência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa”.

A controladoria consiste no conhecimento da gestão financeira, sendo responsável pelo conjunto contábil da organização, garantindo informações precisas e adequadas ao processo decisório dos gestores.

De acordo com Padoveze (2012, p. 3) “a controladoria pode ser definida como unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa”. A partir das informações obtidas na controladoria, é possível controlar as contas da organização e destinar os recursos para o setor que realmente necessita.

Para melhor desempenho dos recursos financeiros da organização, existe a auditoria, que é uma técnica contábil que verifica se as informações repassadas pela controladoria são verdadeiras.

Segundo Attie (2011, p. 5) “a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”. Surgiu da necessidade de garantir a veracidade das informações repassadas pelo setor contábil, sendo necessário que as informações registradas em livros ou em algum programa, sejam registradas por pessoas éticas e responsáveis.

Partindo do mesmo pensamento que Attie (2011), Ribeiro e Coelho (2013, p. 1) conceituam auditoria como “uma técnica contábil que surgiu da necessidade de se garantir a veracidade das informações derivadas dos registros contábeis”. A auditoria não se preocupa somente com as informações obtidas, mas com a confiabilidade dos procedimentos adotados na obtenção das informações.

A auditoria tem como objetivo “aumentar o grau de confiança dos usuários em relação a seu objeto.” (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 17).

Por meio da auditoria é possível detectar e corrigir falhas na organização, bem como confirmar a qualidade e a confiabilidade dos procedimentos da organização. “Auditoria de recursos humanos é um exame analítico e pericial da área de recursos humanos; uma medição dos sistemas de recursos humanos visando prevenir ou sanar obstáculos e/ou problemas que a empresa apresenta”. (BUSSE; MANZOKI, 2014 p. 82).

A função da auditoria em recursos humanos é constatar as regularidades e apontar as irregularidades que acontecem no setor, deste modo efetuando correções a fim de evitar penalidades dos órgãos fiscalizadores e pagamentos incorretos e indevidos.

Busse e Manzoki (2014) apresentam como resultados da auditoria o fornecimento de incentivos e benefícios, instituindo compromisso com os colaboradores. As perspectivas para a auditoria de recursos humanos estão ligadas as tendências, tais como: globalização e avanços tecnológicos, da mesma forma está ligado as metas e objetivos estratégicos da organização, com o intuito de melhorar o desempenho e desenvolver a cultura.

2.2.3.12 Saúde e segurança no trabalho

A saúde e a segurança no trabalho estão presentes em todas as organizações de porte médio e grande e, algum

as vezes, em de porte pequeno. Segundo Marras (2011), a saúde e a segurança no trabalho são:

A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta *a priori* de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho. Portanto, é mais um programa educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico. (MARRAS, 2011, p. 200).

Reportando-se à citação de Marras (2011), a segurança do trabalho serve para proteger os colaboradores, as suas vidas e trabalhar de uma maneira mais segura, para que não aconteçam acidentes eventuais que possam prejudicar o processo na organização, causando prejuízos para a organização e à saúde do colaborador.

Com o avanço da tecnologia e da globalização, criaram-se leis e normas governamentais para adequar o ambiente de trabalho, os processos produtivos e as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, com o objetivo das tarefas serem realizadas de forma mais saudável e segura, protegendo assim a integridade física e mental dos colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho é regida por alguns programas legais como: PPRA (Programa de prevenção a riscos ambientais), PCMSO (Programa de controle médico de saúde ocupacional), CIPA (Comissão interna de prevenção a acidentes), SIPAT (semana interna de prevenção a acidentes do trabalho), “Todas essas normas visam a proteção da saúde

do profissional e, em especial, a eliminação de riscos que gerem um grande número de acidentes de trabalho”. (FERREIRA, 2014, p. 27).

Podemos destacar que um ambiente de trabalho saudável e seguro trazem retornos satisfatórios para ambos, empregadores e colaboradores, isso porque em um trabalho em boas condições físicas a produtividade será maior e a satisfação, conseqüentemente também.

A teoria motivacional dos dois fatores de Frederick Herzberg, “os sentimentos de insatisfação não estavam associados ao trabalho propriamente dito, mas, sim, às condições do ambiente em que o trabalho era realizado”. (PASETTO, 2012 p. 26).

A Norma Regulamentadora 06, do Ministério do Trabalho e Emprego, em seu primeiro item, descreve EPI – Equipamento de Proteção Individual como “todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”. (MTE, 2016, NR 06).

Estabelece algumas obrigações e responsabilidades, tanto do empregado como do empregador referente ao uso, guarda e conservação dos equipamentos. Salienta ainda a obrigatoriedade do fornecimento aos colaboradores sem custo algum e a necessidade de treinamento quanto à correta utilização, a fim de proteger a saúde e a segurança de todos. (MTE, 2016, NR 06).

Os equipamentos exigidos pela empresa são de acordo com os programas desenvolvidos pelo SESMET (Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho), o não cumprimento por parte do empregado acarretará em advertências e punições, conforme regras internas da empresa. O descumprimento do empregador poderá originar multas e punições dos órgãos competentes.

3 METODOLOGIA

A seguir nos processos metodológicos do presente trabalho abordaremos a forma de caracterização da pesquisa e técnica de coleta de dados, por meio de bibliografias e análises às informações disponibilizadas pela organização Geração Livre, as quais serviram de base para o desenvolvimento da descrição dos cargos e a reestruturação do organograma, pois a “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos utilizados para a condução da pesquisa e deve ser apresentada na sequência cronológica em que o trabalho foi conduzido.”(CHEHUEN NETO, 2012, p. 86).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 139), “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Assim, a pesquisa é um método que permite analisarmos as bibliografias, com o intuito de avaliar a realidade e obter informações relevantes sobre um determinado assunto.

Diante do exposto é necessário destacar que existem vários tipos de pesquisas, como a científica que abrange todos os tipos, entre as mais usuais podemos destacar a qualitativa, a quantitativa, a básica, a aplicada, a exploratória, a descritiva, a explicativa, a bibliográfica, a documental e a experimental.

Segundo Chehuen Neto (2012), a pesquisa qualitativa requer uma qualidade, não são utilizadas informações definidas tampouco traduzidas em números. Enquanto que a pesquisa bibliográfica é elaborada de algum material já existente, como livros, dicionários, revistas e jornais, e é disponível na internet. E por fim, a pesquisa documental, a qual é feita a partir de documentos armazenados em instituições públicas ou privadas.

É relevante destacar que o estudo de caso foi realizado na organização Geração Livre indústria do ramo têxtil, localizada no extremo oeste de Santa Catarina, com a finalidade de reestruturar o organograma e criar a descrição de cargos, a fim de auxiliar a organização nas atividades e responsabilidades que cada colaborador ou gestor exerce dentro da organização.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

O referido trabalho foi desenvolvido com base em bibliografias, documentos da organização e entrevista semiestruturada. Segundo Lakatos e Marconi, (2010, p.179), “A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”, a fim de obter um referencial teórico para assuntos abordados em sala de aula para nortear a análise na empresa e desenvolver um estudo vasto para alcançar os objetivos propostos.

Evidenciamos que foi realizada uma entrevista com as gestoras para conhecer melhor a organização, momento em que foram solicitados os documentos com a relação de colaboradores e o organograma. Entretanto, a pesquisa bibliográfica foi realizada com base no acervo da biblioteca SENAC - São Miguel do Oeste/SC.

3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Todos os acadêmicos assumiram responsabilidades frente aos vários assuntos e prazos estabelecidos, para que o desenvolvimento do estudo fosse realizado dentro dos padrões e normas estipuladas pela instituição. É relevante ressaltar que houve uma interação grandiosa com livros para alocar citações na fundamentação teórica e uma ampla análise dos dados e das informações disponibilizadas pela organização.

Os dados referentes à organização Geração Livre foram obtidos através de análises, informações, documentos como a relação dos colaboradores e o organograma disponibilizados pela mesma e conversa informal com alguns colaboradores. Além disso, foi realizada uma visita na organização a fim de analisar a estrutura física e os setores, como também verificar o ciclo do processo produtivo e a função e as atribuições de cada colaborador, para que a descrição de cargos seja condizente com a realidade da organização. Assim sendo, “Não resta qualquer dúvida quanto à facilidade de se solucionar problemas complexos, a partir de sua divisão em partes simples que constituem a análise”. (SANTOS, 2016, p. 36).

Após a visita e análise dos documentos citados acima partimos para uma comparação entre os dados obtidos, os conhecimentos adquiridos em sala de aula, a leitura de livros e a bibliografia e a descrição da função disponível no site do MTE – Ministério do Trabalho e Emprego, para que a descrição dos cargos seja a mais assertiva com a realidade da organização.

4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto de estudo deste trabalho é a empresa Geração Livre, Indústria e Comércio de Confeções Ltda. EPP, empresa do ramo industrial têxtil, localizada na cidade de Guaraciaba/SC, no extremo oeste catarinense.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A seguir será especificado os dados importantes referente a organização Geração Livre, objeto do presente trabalho.

4.1.1 Histórico

A organização Geração Livre está há 23 anos no mercado nacional. A organização se destaca no cenário fashion, suas criações vestem homens e mulheres modernos, despojados e sofisticados que desejam estar em sintonia com o mundo da moda. A Geração Livre é uma indústria administrada e gerenciada apenas por mulheres, desde sua fundação, da mesma forma 90% de seu quadro de funcionários também é do gênero feminino, isso porque, a organização acredita que os traços da personalidade feminina influenciam diretamente nos resultados, a vantagem em possuir mulheres no ramo têxtil vem pela atenção e disposição, além de serem mais delicadas e perceptivas em suas tarefas.

Figura 1 - Colaboradores da Geração Livre ano de 2015.



Fonte: Geração Livre (2015).

Conforme a figura acima, a organização assume a responsabilidade de ser considerada uma família, com o objetivo de suprir as demandas organizacionais, satisfazendo as expectativas individuais dos colaboradores, de suas famílias e de toda a comunidade. A empresa investe constantemente na sua estrutura organizacional, no desenvolvimento, treinamento dos colaboradores e na qualidade de vida, propiciando um bem-estar e valorização constante no meio em que está inserida.

A organização desenvolve iniciativas, com o intuito de promover a valorização e o crescimento profissional, mantendo os colaboradores satisfeitos, valorizados e motivados para desenvolver suas atividades. As ações desenvolvidas melhoram o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, família e a própria comunidade. Dessa forma, podemos citar algumas das políticas administrativas desenvolvidas pela empresa atualmente, como:

- ✓ Abono mensal (Referente à Meta e à Assiduidade);
- ✓ Prêmio por tempo de serviço na empresa;
 - 5 anos pingente (letra inicial do nome)
 - 10 anos (brincos ou relógio)
 - 15 anos (anel de costureira)
- ✓ Peças da coleção (2 peças de presente por ano, valor das peças, conforme média de abono mensal durante a coleção);
- ✓ Presente de aniversário (Caneca - 2015, Cuia - 2016, Capa de térmica -2017);
- ✓ Presentes em datas especiais (Dia da Mulher, Páscoa, Natal);
- ✓ Confraternização de final de ano;
- ✓ Sexta de Folga (Primeira sexta após o 5º dia útil). São trabalhados 13 mim diários para compensação.

Além das políticas administrativas e dos benefícios citados a empresa tem disponível para todos os colaboradores profissionais capacitados e habilitados a auxiliar de forma assistencial, podemos citar profissionais como psicóloga, que efetua atendimento na organização, realizando consultas psicológicas, gerenciamento de conflitos, análise de perfil e avaliação de desempenho, fisioterapeuta que promove a ginástica laboral e desenvolve análise ergonômica da função ou setor; acessória do SESMET – Serviço Especializado em Saúde e Segurança no Trabalho, que analisa as condições físicas do ambiente e da estrutura organizacional, efetua a análise de risco que cada colaborador está exposto, desenvolve treinamento quanto à utilização e conservação de equipamento de proteção individual necessários para a função, além de atuar de forma conjunta com a CIPA – Comissão Interna

de Prevenção de Acidentes da empresa e o médico do trabalho, que desenvolve o PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional.

4.1.2 Endereço

A organização está situada no centro do município de Guaraciaba/SC, com sede na Rua Olavo Bilac, nº 1279, possui uma área construída de 1.646,04 m² do tipo galpão industrial que abrange os vários setores da empresa, sua edificação possui pisos e paredes em alvenaria revestida de material resistente, liso, impermeável e devidamente pintado, cobertura em estrutura metálica e telhas de fibrocimento, instalações sanitárias, iluminação e ventilação artificial e natural, água potável fornecida por meio de bebedouros.

4.1.3 Abrangência geográfica de atuação

A organização Geração Livre vende seus produtos somente para lojistas que atendem aos critérios comerciais da empresa e por meio de representantes, que atuam nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso.

4.1.4 Produtos/serviços

A Geração Livre Indústria e Comércio de Confecções Ltda. EPP desenvolve suas atividades no ramo industrial têxtil, tendo como atividade principal a confecção de peças de vestuário, atacadista de artigo do vestuário e acessórios, exceto roupas íntimas e confeccionadas sob medida. Confeccionando roupas adultas femininas, masculinas, plus size.

As atividades da empresa abrangem a pesquisa por tendências, estilos, modelos, compras das matérias primas, processamento e finalização da peça para envio ao cliente.

4.1.5 Porte e quantidade de funcionários

A organização é considerada de médio porte, grau de risco 2, conta com 71 funcionários no seu quadro de colaboradores que desenvolvem suas atividades nos setores de: Administração, Desenvolvimento, Corte, Estamparia, Bordado, Costura, Passadoria e Expedição.

4.1.6 Missão/Visão/Valores

Negócio: Confeção de roupas adultas femininas, masculino e plus size.

Missão: Vestir pessoas de diferentes estilos, com produtos modernos propiciando conforto e satisfação.

Visão: Ser sinônimo de qualidade em seus produtos

Valores: Inovação, integridade, sustentabilidade, comprometimento, qualidade e honestidade.

4.1.7 Organograma

Como forma de valorizar os colaboradores a empresa desenvolveu um organograma estruturado, dessa forma cada colaborador possui o seu nome junto ao setor ou a função que desempenha além do organograma desenvolvido representar as relações hierárquicas dentro da empresa, também estabelece a real função de cada colaborador na organização. Neste mesmo contexto, podemos vincular a missão, visão e valores da empresa, pois as mesmas é que direcionam e promovem parâmetros entre a empresa e os colaboradores, na tomada de decisão, nas iniciativas e no desenvolvimento promovido, a fim de satisfazer e vincular os objetivos organizacionais e pessoais. (Anexo - 2)

4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Nas organizações atualmente existem vários tipos de processos que contribuem para a gestão de pessoas, a fim de trazer benefícios a organização, como motivação para os colaboradores, ambiente agradável de trabalho, melhor desempenho dos colaboradores, melhor produtividade e qualidade, eficiência e eficácia nos processos, resultando em colaboradores e clientes satisfeitos e produtos qualificados.

4.2.1 Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas

Na organização Geração Livre, o processo de atração e seleção de pessoas ocorre de forma não estruturada, pois a divulgação acontece internamente com os colaboradores, os quais indicam pessoas para o processo seletivo. A seleção é realizada através de entrevistas

com a psicóloga, após a entrevista é feita a escolha do candidato com as habilidades necessárias.

O processo de estratégias de remuneração é feito conforme o desempenho do colaborador no desenvolver de suas atividades, pois não existe um padrão para remunerar os colaboradores. Os benefícios sociais legais existentes na empresa são: 13º salário, férias, salário família, licença maternidade e auxílio doença. Os benefícios espontâneos oferecidos pela organização são: abonos por produtividade, presentes de aniversários, de final de ano e por tempo de serviço na organização.

É importante destacar que a organização não possui o plano de carreira e sucessão.

Liderança, gestão do conhecimento e conflitos, na organização não é um processo estruturado, mas ocorrem eventualmente, como treinamentos para os líderes, porém a responsabilidade maior é das gestoras da organização. Os conflitos que ocorrem dentro da organização são mediados pela psicóloga.

A avaliação de desempenho na organização é realizada verbalmente com os colaboradores durante a execução das atividades.

A gestão por competência não é estruturada, porém é feita conforme a necessidade da empresa e do processo produtivo. A organização analisa a competência do colaborador no exercício de sua atividade, assim oportunizando-o para seu crescimento e desenvolvimento na organização quando possível.

Na análise de investimento a organização investe constantemente em máquinas e equipamentos modernos, a fim de qualificar e modernizar seus processos, assim facilitando para a organização e para o colaborador, pois a organização proporciona aos colaboradores um ambiente agradável e seguro.

A estruturação de cargos e salários na organização não é feito.

A gestão do clima e cultura organizacional não é estruturada, porém os gestores procuram proporcionar um ambiente familiar entre os colaboradores e quanto à cultura, esta é composta pelos benefícios sociais, missão, visão e valores, férias coletivas e as regras que propiciam uma satisfação dos colaboradores.

O sistema de qualidade e produtividade da organização é estruturado no processo produtivo e a produtividade é feita com o estudo de tempo e movimento, a fim de cumprir os prazos de entrega para os clientes. A qualidade dos produtos é rigorosamente fiscalizada por uma equipe treinada, desde o recebimento das matérias primas até a entrega aos clientes.

Quanto à controladoria e à auditoria a organização também não possui estas ferramentas.

A saúde e a segurança no trabalho é SESMET externo, o qual desenvolve atividades de promoção, prevenção e proteção à saúde e à segurança dos colaboradores, também realiza laudos obrigatórios e exames médicos ocupacionais. A organização disponibiliza EPIs necessários para o desenvolvimento das atividades. A CIPA auxilia na análise e promoção da saúde e segurança dos colaboradores.

4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Para manter em dia o bom andamento de qualquer organização, é primordial ter um setor de recursos humanos preparado, atualizado, presente e capacitado, para enfrentar os desafios, além de formar e manter equipes de alto rendimento esse setor deve estar diretamente ligado a todos os processos. Algumas ferramentas disponíveis podem ser muito úteis para padronizar os procedimentos, associar informações e multiplicar conhecimentos na gestão de recursos humanos, assim a organização pode mensurar se realmente seus colaboradores estão dando o retorno esperado e estão conscientes da importância de cada ferramenta para todo o processo e também se as dificuldades do meio externo estão sendo solucionadas de maneira que traga muitos benefícios para a organização.

É essencial, portanto, que o setor aperfeiçoe seus processos internos toda vez que sentir necessidade, com isso ganhando rapidez, qualidade e mais assertividade nos resultados finais, e que consiga repassar essas informações para cada gestor assim podendo ajuda-los a resolver as dificuldades e conseqüentemente melhorando cada vez mais. Essas ferramentas exigem dedicação, atenção e investimento, para assim poder analisar as melhores práticas e políticas no que diz respeito à gestão de pessoas e os desafios externos, analisando assim suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças tanto internamente como externamente.

4.3.1 Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes

Todas as organizações possuem forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, porém o diferencial está em conhecê-los e reconhecê-los, para posteriormente efetuar um planejamento estratégico a fim de potencializar as forças e oportunidades, e neutralizar ou eliminar as fraquezas e ameaças. Desse modo, partimos para uma análise da empresa Geração Livre e do contexto que a mesma está inserida.

Quadro 2- Análise SWOT

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca da empresa; ➤ Empresa familiar; ➤ Qualidade nos produtos; ➤ Comprometimento dos colaboradores; ➤ Espírito de equipe; ➤ Abonos por produtividade; ➤ Presente de aniversário ➤ Ótima estrutura física, máquinas e equipamentos; ➤ Liderança aberta, bastante democrática e liberal; ➤ Bom clima organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos e rotinas administrativas não estruturadas; ➤ Não possui planejamento estratégico; ➤ Falta de formação específica ou conhecimento teórico dos colaboradores; ➤ Falta de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores; ➤ Falta estruturação do setor de RH ➤ Máquinas e equipamentos não utilizados em sua capacidade máxima; ➤ Pouca utilização de feedback. |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alteração na Legislação como incentivos fiscais; ➤ Clima favorável à estação, propiciando maior venda dos produtos; ➤ Importação de matérias primas; ➤ Consultorias especializadas em máquinas, equipamentos e procedimentos; ➤ Ampliar a região de atuação da empresa; ➤ Comercialização online dos produtos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte dependência da região sul e sudeste para a venda; ➤ Clima desfavorável à estação; ➤ Mercado altamente competitivo; ➤ Variação do câmbio na compra de matéria prima; ➤ Importação de produtos pela concorrência com baixos custos; ➤ Inadimplências em crescimento; ➤ Economia nacional estagnada. |

Fonte: Dos autores (2017).

As forças da organização são potenciais internos que agregam um diferencial sobre seus produtos e serviços, podemos citar como exemplo o bom clima organizacional entre os stakeholders, proveniente da relação de lideranças exercidas, o trabalho em equipe e o clima positivo entre os colaboradores, representantes e clientes. Diferenciais estes que agregam valor à marca da empresa, qualidade no processo produtivo e nos produtos fabricados, além de gerar um ambiente de trabalho favorável e motivador.

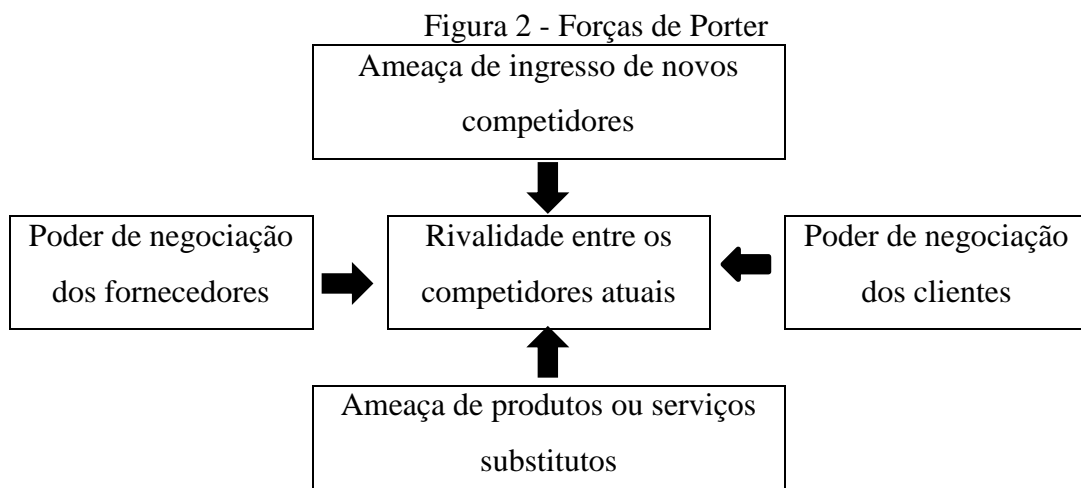
As fraquezas muitas vezes não geram perdas diretas para as organizações, porém ao eliminá-las ou neutralizá-las podemos gerar resultados grandiosos, dessa maneira sugerimos à organização dar ênfase na estruturação dos processos da área de recursos humanos, focando na relação entre os colaboradores, pois é o principal capital da organização. Aperfeiçoar, criar e documentar regras e normas internas, promover o desenvolvimento constante dos colaboradores, focando em treinamento específico para a função que os mesmos exercem, a fim de melhorarem sua atuação na organização.

As oportunidades não são controláveis pela organização, porém ao identificá-las a organização pode desenvolver estratégias para se beneficiar seja em volume de vendas, redução de custos ou melhoria de processos. Diante das oportunidades destacadas, recomendamos à organização expandir a área atendida pelos representantes comerciais, ampliando-a para outras regiões.

O mercado de vendas pela internet está em grande ascensão, assim, esta é uma boa oportunidade para a empresa divulgar e vender seus produtos e fortalecer sua marca junto aos clientes, aumentando a venda dos produtos independente da estação que está sendo comercializada.

As ameaças muitas vezes trazem resultados negativos e irreversíveis para a organização, dessa forma aconselhamos a organização a estar atenta, ou melhor, acompanhar a situação nacional e internacional do país, e da sua linha de mercado, como variação do câmbio, economia, clima da região de atuação e a concorrência para estar mais preparada quando situações adversas acontecerem.

Conforme Andrade, “para iniciar a análise do ambiente operacional, recomenda-se que esta comece com as cinco forças competitivas propostas por Porter”. (ANDRADE, 2010, p. 61).



Fonte: Andrade(2010) adaptados pelos autores (2017).

Quadro 3- Análise das forças de Porter

| | |
|--|--|
| Poder de negociação dos clientes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valor agregado da marca ➤ Fidelidade à marca |
| Rivalidade entre os competidores atuais | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliação de mercado ➤ Concorrência por preço e qualidade |
| Poder de negociação dos fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Câmbio ➤ Matéria prima de qualidade ➤ Baixo custo de matéria prima |
| Ameaça de ingresso de novos competidores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima Favorável ➤ Ampliação de mercado |
| Ameaça de produtos ou serviços substitutos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualidade ➤ Diferenciação ➤ Inovação |

Fonte: Dos autores (2017).

Com base na análise acima, destacamos que pelo longo tempo de mercado da organização as forças que mais se destacam, segundo as cinco forças de Porter, são confiabilidade da marca, a qualidade dos produtos e serviços e diferenciação.

O resultado da ação conjunta dessas cinco forças pode ocorrer de maneira diferente, dependendo do setor industrial em que a empresa está situada e, também, das características da empresa. Entretanto, além dos “simples competidores atuais”, os clientes, os fornecedores, os substitutos e os concorrentes potenciais são todos competidores de maior ou menor importância, dependendo das características particulares. (ANDRADE, 2012, p. 62).

Na citação acima, o autor ressalta que o resultado das cinco forças depende do setor industrial e das características da organização. Com base nisso, a organização Geração Livre, que atua no segmento de confecções, utiliza como diferencial para seus negócios, a confiabilidade da marca, qualidade dos produtos e diferenciação, proporcionando assim o desenvolvimento da organização e agregação de valor.

4.3.2 Apresentação de propostas de melhorias e viabilidade econômica

Os processos de gestão de pessoas nas organizações estão cada vez mais voltados para reter, atrair, captar e desenvolver o capital humano. Assim estabelecer algumas ferramentas de apoio à gestão com base em uma minuciosa análise da estrutura organizacional trará

resultados assertivos, visto que os colaboradores irão visualizar onde cada um se encontra dentro da hierarquia organizacional e terão ciência do que a organização espera que o mesmo desenvolva, além de uma cultura mais fortalecida entre todos os colaboradores e gestores. A seguir serão apresentadas as ações de melhoria propostas à organização Geração Livre com o intuito de fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização.

4.3.2.1 Criação da descrição dos cargos

A descrição de cargos é um instrumento da área de gestão de pessoas que consiste em detalhar a organização e seus colaboradores de forma completa e precisa, além de listar as atividades, as responsabilidades, as habilidades e os conhecimentos desejáveis para que a função seja desempenhada com maior qualidade e agilidade. Visto que,

O Cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com os requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo empenho. (OLIVEIRA, 2013, p. 6).

Através dessa definição é possível os gestores e os colaboradores visualizarem de forma sucinta as funções, as atividades, o perfil e requisitos de cada função, auxiliando também no processo de recrutamento e seleção, promoção, troca de função e sucessão dos colaboradores. Dessa forma efetuamos a descrição de todos os cargos existentes na organização Geração Livre.

É importante destacar que serviu de base para a descrição de cargos a relação de funcionários referente ao mês de Julho de 2017, conforme ANEXO 1. Com esta relação foi efetuada uma conversa informal com alguns colaboradores estratégicos, a fim de coletar informações sobre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, na se qual evidenciou que alguns colaboradores efetuavam atividades diferentes da função que estavam registrados pela organização, outros colaboradores trocaram de função e a mesma não ocorreu de forma documental.

Assim, com o consentimento da direção, efetuamos uma análise minuciosa das atividades de cada colaborador para então analisar qual seria o cargo correto e em qual código de CBO o mesmo deveria ser registrado pela organização. Deste modo utilizamos os dados para a descrição de cargos do site do MTE, na opção relatório da família, onde se encontram de forma detalhada todas as atividades, as responsabilidades e os requisitos referentes ao cargo

pesquisado. “A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo” (OLIVEIRA, 2013, p. 14). Assim sendo foi analisado e adequado cada colaborador ao perfil do cargo, para que a descrição fosse condizente com a realidade organizacional.

Recomendamos à organização imediata implantação e adequação da descrição de cargos com a função descrita no CBO, pois o colaborador deve desempenhar as atividades condizentes com o cargo registrado, para que a mesma evite futuros transtornos com reclamatória trabalhista, argumentado pelo colaborador como desvio de função.

O principal objetivo da descrição é estabelecer um padrão para os cargos, deste modo o mesmo foi desenvolvido de forma prática, com uma linguagem clara de ser compreendida por todos. Assim abaixo expressaremos uma breve explicação sobre o que engloba cada item da descrição de cargos. E em APÊNDICE estão as descrições de 26 cargos presentes na organização Geração Livre.

Cargo: Expressa a posição que o colaborador ocupa dentro da organização, na qual compreende a função que o colaborador exerce na organização.

CBO: O código da Classificação Brasileira de Ocupações referente ao cargo que o colaborador exerce na organização.

Missão do cargo: Informar de forma resumida as principais atribuições do cargo

Setor: Compreende as subdivisões da organização, conforme local onde as atividades são desenvolvidas dentro da organização.

Descrição detalhada das atividades e responsabilidades: Expressa de maneira minuciosa as tarefas que o colaborador deverá executar na organização.

Competências comportamentais desejáveis: Abrange algumas capacidades e atitudes pessoais essenciais aos colaboradores, tais competências na maioria são iguais para todos os cargos da organização e servem para manter a ordem e a harmonia.

Formação escolar: Compreende a escolaridade desejável para o colaborador exercer a determinada função.

Experiências: Envolve a experiência profissional desejável para que o colaborador exerça a função.

Conhecimentos desejáveis: Abrange o conhecimento e os cursos necessários ao colaborador para realizar as atividades na organização de maneira eficiente.

Observação: No item observação está expresso que apesar da descrição de cargos devem ser observadas e seguidas todas as informações da organização e repassadas mesmo que de forma verbal.

A organização aderiu adequação proposta da descrição de cargos condizente com a CBO, visto que no decorrer do próximo ano, as mesmas deverão se enquadrar no E-Social e deverá estar com as questões relacionadas às atividades desenvolvidas e ao cargo do colaborador condizente com a realidade e com a legislação. Porém a adequação deverá ser gradativa, já que em alguns casos o funcionário trocará drasticamente de cargo e a descrição de cargo ocasionará um exame para troca de função.

A descrição de cargos realizada será utilizada pela organização para o processo de recrutamento e seleção, promoção, sucessão ou troca de função, onde os candidatos deverão apresentar as características e o perfil descrito. Também será entregue para cada funcionário a descrição do seu cargo para que o mesmo tenha ciência de quais são suas atividades, responsabilidades e atitudes necessárias no ambiente de trabalho.

A disseminação das informações contidas na descrição de cargos fará com que os colaboradores compactuam com as atividades propostas da organização, do mesmo modo a organização pode utilizar a descrição de cargos para uma posterior avaliação de desempenho, com o intuito de tornar a relação de trabalho mais fortalecida.

4.3.2.2 Reestruturação do organograma

O organograma é uma representação gráfica abreviada da hierarquia da estrutura organizacional, dessa forma o mesmo deve ser utilizado para que todos os colaboradores evidenciem os grupos hierárquicos e onde o mesmo se encontra, o mesmo deve ser simples e objetivo para ter um bom entendimento. (CURY, 2005)

Com o intuito de tornar a estrutura organizacional mais formal relacionando à descrição de cargos com a hierarquia e a realidade, foi reestruturado o organograma da empresa Geração Livre. O atual organograma contém as atividades que os colaboradores desenvolvem. Em algumas situações o mesmo colaborador desenvolve atividades em locais distintos, dessa forma o mesmo aparece mais de uma vez no organograma o que deixa o mesmo extenso e sobrecarregado de informações.

Da mesma forma após a descrição de cargos percebeu-se que alguns dos cargos listados não estavam no organograma, assim a reestruturação do mesmo fez-se necessária para um melhor entendimento da estrutura.

A sua extensão não teve muita modificação, visto que a organização é familiar e de pequeno porte, deste modo existem várias funções que há somente um colaborador na

organização o que faz com que se tenham várias funções diferentes, porém esta é a realidade organizacional.

O organograma desenvolvido, conforme APÊNDICE B contém todos os cargos listados no documento na descrição de cargos do APÊNDICE A, e expressa a hierarquia organizacional, conforme a mesma se apresenta na organização. Algumas das relações hierárquicas apresentam uma ligação estranha, porém assim está desenvolvida na organização e a mesma quer que se mantenha.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho desenvolvido junto à empresa Geração Livre, buscou-se identificar a contribuição e a importância de se ter uma descrição de cargos e um organograma estruturado para a organização e quais os benefícios que irão trazer a curto, médio e longo prazo. Observou-se que os benefícios para a organização serão percebidos rapidamente, tanto internamente como externamente, pois de hoje em diante as descrições de cargos e o organograma estão estruturados e organizados de maneira que irão auxiliar em outros processos da organização como atrair, reter e desenvolver pessoas, como também na localização de cada cargo e sua respectiva hierarquia.

Este trabalho contém informações que poderão ser utilizadas como estratégias de crescimento profissional, como o organograma que demonstra onde cada colaborador está e onde ele poderá chegar com dedicação e força de vontade. A descrição de cargos também servirá como uma estratégia, pois foi analisada a necessidade de organizar cada cargo e funções com seus respectivos colaboradores, cabe agora aos gestores de RH manter a descrição atualizada, para que sempre que houver cargos novos possam inclui-los de maneira assertiva.

Dessa maneira o grupo alcançou seus objetivos junto à organização, pois foi percebido ainda mais a importância que o RH tem dentro de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, porém os gestores ainda não estão dando a importância necessária, e cabe aos gestores de RH demonstrar no dia a dia o que realmente esse setor faz e que o retorno de seu trabalho é duradouro e muito lucrativo para a organização e para os colaboradores, pois gera motivação e satisfação em realizar suas atividades.

Salientamos que os documentos desenvolvidos para a organização servirão para fortalecer a cultura organizacional, estabelecer um padrão de cargos e perfis condizentes com a realidade organizacional, da mesma forma os colaboradores estarão cientes de suas responsabilidades e obrigações perante a organização.

Sugerimos a organização que a mesma além de manter os documentos pelo grupo desenvolvido, realize a estruturação total do setor de recursos humanos e desenvolva outras ferramentas de apoio à gestão para formalizar e adequar as atividades à realidade da organização, além de manter-se certa perante a legislação vigente, evitando assim possíveis penalidades. Lembramos de que as pessoas são o principal capital da organização, se a gestão das pessoas for efetuada de maneira apropriada os colaboradores estarão mais satisfeitos e motivados para desenvolverem suas atividades, promovendo assim o crescimento pessoal e

profissional. Já a organização alcançará seus objetivos e metas mais facilmente, agregando valor à marca e trazendo resultados financeiros maiores.

REFERÊNCIA

- ANDRADE, Denise de F. **Recursos humanos: gerenciando pessoas**. 2. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2010.
- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.
- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional : edição compacta**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Indicadores de desempenho: instrumentos à produtividade organizacional**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2009.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPN**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicos e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Altas S.A., 2012.
- BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- BUSSE, Angela Maria Fagnani; MANZOKI, Simone. **Auditoria de recursos humanos**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total: no estilo japonês**. 8. ed. Belo Horizonte, MG: INDG, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2. ed. Nova Lima: Falconi Consultores de Resultado, 2009.
- CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHEHUEN NETO, José Antonio (Org). **Metodologia da pesquisa científica**: da graduação à pós-graduação. Curitiba, PR: Editora CRV, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência**: você é aquilo que faz! : como planejar e conduzir seu futuro profissional. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, Luciano Venelli. Gestão de carreiras no século 21. In: CHIUZI, Rafael Marcus. **Recursos humanos ou gestão de pessoas?**: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. 2. ed. São Bernardo do Campo, SP: Universidade Metodista de São Paulo, 2013, p.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 3. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE JÚNIOR, Antonio Marcos. **Análise de investimentos em projetos**: viabilidade financeira e risco. São Paulo: Saint Paul, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2013.

FAISSAL, Reinaldo *et al* **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

FERREIRA, Patricia Ítala; RAMAL, Andrea Cecilia (Org). **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis, SC: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GUIMARÃES, Gilberto. **Tempos de grandes mudanças: reestruturando vidas e empresas**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2008.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio A.; GRAPEGGIA, Mariana. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Minidicionário Houaiss: da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUSSIER, Robert N; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

MARRAS, Jean Pierre. LIMA, Marília de Gonzaga. TOSE, Silva. **Avaliação de desempenho humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, P. A. et al Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**. v. 8, n. 3, p. 3-23, Setembro-Dezembro, São Paulo, 2016.

MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 06 EPI: equipamento de proteção individual**. 2016. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR6.pdf>: Acesso em 28 de ago. de 2017.

MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. **CBO: classificação brasileira de ocupações** Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf;jsessionid=jXS5cmojx0p0pCISdKa10TBZ.slave22:mte-cbo> . Acesso em 28 de ago. de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A. 2011.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas S. A. 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

PASETTO, Neusa Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba, PR: InterSaberes, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. ed.12. São Paulo: LTr, 2014.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 5. ed. Brasília, DF: Ed. Senac Distrito Federal, 2012.

POSNER, Barry Z.; KOUZES, James M. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, João Almeida, Domingos Parra Filho. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2016.

SILVA, Rodrigo Cunha da *et al* Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. P. 21-36

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TOCCHIO, Lélío. A importância de uma estrutura de cargos e salários. **RH Revista RH**. Publicado em: 31 de jul. de 2010. Disponível em: <http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=667>. Acesso em: 19 set. 2017.

VELOSO, Rosa Elza Fátima *et. al.*. Processo sucessório: um desafio para gestores e pesquisadores. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. P. 39 – 51.

VERRI, Lewton Burity. **PCP - Planejamento e controle da produção**: Administração e controle: produção ao menor custo. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2015.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte**: roteiro prático de implantação. Curitiba, PR: Juruá, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DE CARGOS



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 01 - Descrição de cargo Auxiliar Contábil

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Auxiliar Contábil | CBO: 4131-10 |
| Setor: ADMINISTRATIVO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Realizar tarefas relativas à anotação, redação, digitação e organização de documentos. Controlar e executar pagamento a fornecedores e colaboradores, realizar conciliações bancárias. Executar serviços de apoio nas áreas de administração, finanças, comercial e logística; e atender as solicitações de colaboradores, fornecedores e clientes.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar as atividades do setor administrativo, comercial e financeiro da empresa; ➤ Efetuar lançamentos contábeis; ➤ Requisitar e realizar pagamentos; ➤ Conferir notas fiscais e boletos de pagamentos; ➤ Conferir, verificar, relacionar, classificar e arquivar documentos; ➤ Elaborar relatórios gerenciais; ➤ Atualizar cadastro de clientes e fornecedores; ➤ Emitir boletos e notificações de cobrança; ➤ Verificar prazos estabelecidos de cobrança; ➤ Realizar pesquisa cadastral em programas de créditos; ➤ Definir condições de crédito (valor, prazo, garantia); ➤ Cobrar e renegociar parcelas vencidas; ➤ Atender as solicitações e esclarecer dúvidas de clientes, fornecedores e colaboradores; ➤ Administrar reclamações de clientes, referente a não conformidade de produtos; ➤ Organizar envio de brindes a clientes; | |

- Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente;
- Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas;
- Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios;
- Prestar informações gerenciais;
- Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa;

Competências comportamentais desejáveis:

- Agir eticamente e com discrição;
- Zelar pelas informações e guardar sigilo;
- Manter-se atualizado perante a legislação;
- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir um ano de experiência na área contábil, ou financeira.

Conhecimentos desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos em contabilidade e/ou administração, informática, cálculos.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 02 - Descrição de cargo Auxiliar de Produção

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Auxiliar de produção | CBO: 7631-25 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Auxiliar nas atividades realizadas no setor, cronometrar e relacionar operações de cada peça auxiliar na organização dos mostruários e na confecção da peça piloto.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar nos processos realizados pelo setor de Desenvolvimento ➤ Auxiliar na organização e limpeza das máquinas e espaço de trabalho; ➤ Organizar e auxiliar na montagem da peça piloto; ➤ Cronometrar operações de costura; ➤ Cadastrar operações e tempo em sistema; ➤ Organizar as peças do mostruário de acordo com método preestabelecido; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas;➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| Formação escolar: Preferencialmente Ensino Fundamental Completo. |
| Experiências: Não é necessária experiência profissional. |
| Conhecimentos desejáveis: Desejável possuir conhecimento em atividades relacionadas à costura. |
| Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização. |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 03 - Descrição de cargo Ajudante de Confeções

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Ajudante de Confeções | CBO: 7631-25 |
| Sector: CONFECÇÃO/PRODUÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Auxiliar nas atividades realizadas no setor, preparar, organizar e distribuir peças para a costura, auxiliar na separação, corte e marcação das partes que compõem as peças, realizar o trabalho manual.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar nos processos realizados pelo setor de Confeção/Produção; ➤ Auxiliar na organização e limpeza das máquinas e espaço de trabalho; ➤ Organizar e distribuir aviamentos necessários à costura das peças; ➤ Organizar as peças do vestuário para costura de acordo com método preestabelecido; ➤ Efetuar marcação de peças utilizando instrumentos de medição (régua, fita métrica, trena, gabaritos); ➤ Manusear, direcionar, reparar e refilar peças; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; | |

- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Fundamental Completo.

Experiências:

Não é necessária experiência profissional.

Conhecimentos desejáveis:

Desejável possuir conhecimento em atividades relacionadas à costura.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confecções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 04 - Descrição de cargo Auxiliar de Corte

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Auxiliar de corte | CBO: 7631-05 |
| Sector: CORTE | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Auxiliar nas atividades realizadas no setor, efetuar pequenos cortes manuais, realizar a separação, etiquetagem e conferência das diversas partes que constituem a peça identificando-as através de etiquetas com números pré-determinados do modelo. Direcionar os lotes para os setores conforme informações da ficha técnica e sequência do processo produtivo.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar o setor em cortes manuais, e demais atividades realizadas pelo setor; ➤ Realizar a etiquetagem identificando as partes das peças com números pré-determinados; ➤ Conferir e verificar as diversas partes que constituem a peça; ➤ Separar peças por cor, tamanho e parte; ➤ Separar peças para bordados e estamparia; ➤ Substituir parte das peças defeituosas; ➤ Manusear e preparar tecidos; ➤ Retirar peças cortadas da mesa de corte; ➤ Preparar e refilar viés conforme lote; ➤ Colar entretela nas partes especificadas na ficha técnica; ➤ Preparar os lotes para o setor de costura/confecções; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |

Competências comportamentais desejáveis:

- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Fundamental Completo.

Experiências:

Não é necessária experiência profissional.

Conhecimentos desejáveis:

Desejável possuir conhecimento em atividades desenvolvidas no setor de corte.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 05 – Descrição de cargo Auxiliar de Expedição

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Auxiliar de expedição | CBO: 4141-35 |
| Sector: EXPEDIÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Auxiliar o setor de Expedição na conferencia e armazenamento dos produtos no estoque. Auxiliar na etiquetagem, embalagem e separação dos produtos para posterior expedição aos clientes, auxiliar na digitação de pedidos, contribuir e repassar informações corretas aos clientes e representantes comerciais.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxiliar na digitação de pedidos dos clientes; ➤ Auxiliar no repasse de informações os representantes comerciais; ➤ Auxiliar na conferencia dos lotes por quantidades, cor e tamanho; ➤ Imprimir, conferir e verificar códigos de barras; ➤ Etiquetar mercadorias/produtos com etiquetas pré-determinadas; ➤ Embalar e auxiliar no armazenamento de produtos no estoque; ➤ Auxiliar na separação de mercadorias de acordo com o pedido; ➤ Separar mercadorias/produtos por destinatário; ➤ Auxiliar na confecção de tabelas de cores para acompanhamento dos mostruários; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar-se com facilidade | |

- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 6 meses de experiência na área de expedição.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento referente a expedição de mercadorias.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 06 – Descrição de cargo Almojarife

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Almojarife | CBO: 4141-05 |
| Setor: ALMOXARIFADO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Recepcionar, conferir e armazenar produtos e matérias primas no almoxarifado. Fazer os lançamentos de movimentação de entradas e saídas e controlar o estoque verificando e executando os registros específicos, visando facilitar consultas e a elaboração de inventários. Distribuir produtos e materiais conforme requisição de ordem de produção.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Receber, conferir e confrontar produtos da nota fiscal com pedido de compras; ➤ Conferir estado físico das matérias primas e informar itens em desacordo; ➤ Lançar baixa de mercadorias/produtos; ➤ Organizar e controlar estoque físico e contábil dos produtos e materiais; ➤ Armazenar produtos no estoque; ➤ Definir áreas de armazenamento por tipo de produto; ➤ Direcionar e controlar o acesso de pessoas no estoque; ➤ Separar mercadorias e produtos conforme ordem de produção; ➤ Identificar tipos de matéria primas utilizadas em cada lote conforme especificação da ficha técnica; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| | |

Competências comportamentais desejáveis:

- Comunicar-se com facilidade
- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 1 ano de experiência na área de armazenamento, distribuição e controle de estoque.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes a controle de estoque.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 07 – Descrição de cargo Coordenador Contábil

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Coordenador Contábil | CBO: 2522-10 |
| Sector: Administrativo | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Administrar os tributos da empresa; registrar atos e fatos contábeis; controlar o ativo e passivo; gerenciar custos; elaborar demonstrações contábeis; atender solicitações de órgãos fiscalizadores Organizar e gerenciar documentos contábeis, efetuar a apuração dos impostos. Administrar, analisar, planejar e gerenciar resultados da empresa.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registrar atos e fatos contábeis; ➤ Preencher e preparar documentos e formulários contábeis; ➤ Executar procedimentos contábeis; ➤ Orientar as áreas da empresa sobre custos; ➤ Confrontar as informações contábeis da empresa; ➤ Preparar declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes; ➤ Montar balanços e demais demonstrativos contábeis; ➤ Consolidar demonstrações contábeis; ➤ Fazer relatórios gerenciais econômicos e financeiros; ➤ Apurar os impostos devidos; ➤ Apontar as possibilidades de uso dos incentivos fiscais; ➤ Identificar possibilidade de redução de impostos; ➤ Acompanhar o patrimônio da empresa e sua depreciação; ➤ Verificar o cumprimento de normas, procedimentos e legislação; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agir eticamente e com discrição; ➤ Zelar pelas informações e guardar sigilo; ➤ Manter-se atualizado perante a legislação; ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar:</p> <p>Preferencialmente Ensino Superior em Ciências Contábil.</p> |
| <p>Experiências:</p> <p>Desejável possuir 4 anos de experiência em contabilidade de empresa.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:</p> <p>Possuir conhecimento ou cursos específicos em informática, custos, contabilidade, administração.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 08 – Descrição de cargo Coordenador de Departamento Pessoal

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Coordenador de Departamento Pessoal | CBO: 1422-10 |
| Sector: Administrativo | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Executar atividades relativas ao departamento de pessoal como admissão, folha de pagamento, executar homologação de rescisão de contrato, controlar folha de ponto, benefícios, férias, recolhimento de contribuições, gerar impostos, executar pagamento aos colaboradores, e realizar conciliações bancárias. Executar e colaborar com as atividades referente a saúde e segurança no trabalho.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerenciar e executar atividades do departamento de pessoal; ➤ Efetuar lançamentos da folha de pagamento; ➤ Efetuar lançamentos em sistema de controle de cartão ponto eletrônico; ➤ Realizar contratação de pessoal e rescisão contratual; ➤ Elaborar procedimentos para cumprir as convenções coletivas; ➤ Gerar e providenciar o recolhimento de encargos sociais e impostos; ➤ Executar o pagamento aos colaboradores e fornecedores; ➤ Atender funcionários e dependentes; ➤ Relacionar, organizar e arquivar documentos; ➤ Mediar relação entre funcionários e empresa; ➤ Auxiliar nas atividades desenvolvidas no setor administrativo; ➤ Garantir o cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho; ➤ Colaborar na definição e disponibilização de EPI e EPC; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agir eticamente e com discrição; ➤ Zelar pelas informações e guardar sigilo; ➤ Manter-se atualizado perante a legislação; ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar:</p> <p>Preferencialmente Ensino Superior em Ciências Contábil ou Administração</p> |
| <p>Experiências:</p> <p>Desejável possuir 4 anos de experiência em Recursos Humanos e/ou Departamento Pessoal</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:</p> <p>Possuir conhecimento ou cursos específico em departamento pessoal, contabilidade ou administração.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 09 – Descrição de cargo Controlador de entrada e saída

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Controlador de entrada e saída | CBO: 3911-15 |
| Setor: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Controlar o fluxo do processo produtivo, executando o transporte de lotes interno e externo a organização. Efetuar lançamentos dos tempos e operações realizados em cada lote, especificando o tempo de produção. Estipular metas de produção.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar e registrar entrada e saídas de lotes da empresa; ➤ Estabelecer sequência de produção dos lotes de produção; ➤ Definir e executar transporte e distribuição de lotes para as equipes de trabalho; ➤ Acompanhar, analisar e executar cronograma conforme ordem de produção; ➤ Avaliar recursos, como, tempo, mão de obra, matérias primas, máquinas e equipamentos; ➤ Monitorar e acompanhar o fluxo de produção; ➤ Cronometrar tempos e operações; ➤ Efetuar cadastro e lançamento de dados referente ao processo de produção de cada peça; ➤ Controlar o tempo de produção e atingimento de metas; ➤ Definir sequencia do processo de produtivo; ➤ Registrar etapas da confecção, como tempo e operação; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |

Competências comportamentais desejáveis:

- Utilizar ferramentas de qualidade;
- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 2 anos de experiência em controle de produção.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes a controle e planejamento de produção.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 10 – Descrição de cargo Costureira de Máquina Industrial

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Costureira de máquina industrial | CBO: 7632-15 |
| Setor: CONFECÇÃO/PRODUÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Operar máquinas de costura industriais na montagem em série de peças do vestuário efetuando a junção das varias partes do molde dando forma e caimento ao produto, efetuar regulagem em aparelhos acrescentado às máquinas bem como os ajuste e trocas necessárias, trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade especificado na ficha técnica do produto.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar e limpar as máquinas de costura de acordo com o leiaute preestabelecido; ➤ Identificar acessórios de máquinas para cada tipo de operação no processo de montagem das peças; ➤ Organizar aviamentos necessários à costura de peças do vestuário de acordo com as especificações e com método preestabelecido; ➤ Medir peças do vestuário utilizando instrumentos de medição; (régua, fita métrica, trena, gabaritos); ➤ Costurar peças do vestuário em artigos de tecidos, couros e peles conforme padrões preestabelecidos; ➤ Trocar, regular ou substituir agulhas pelo desgaste, empeno e quebra; ➤ Solicitar substituições de componentes defeituosos da máquina; ➤ Identificar os ajustes e regulagens necessários das máquinas e aparelhos para a confecção das peças; ➤ Seguir ordem de produção, ficha técnica e efetuar sequência operacional; ➤ Identificar as peças que estão fora da especificação de qualidade; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar:</p> <p>Preferencialmente: Ensino fundamental completo.</p> |
| <p>Experiências:</p> <p>Experiência profissional de 1 ano em realizar operações em máquinas de Costuras Industrial (Overlook, Reta, Interlook, Galoneira)</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:</p> <p>Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes a costura.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 11 – Descrição de cargo Designer de Moda

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Designer de Moda | CBO: 2624-25 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Realizar pesquisa das tendências de modelos, cores, estampas e tecidos, desenvolver e criar modelos de estampas, definir aviamentos e acessórios para as peças. Atender vendedores e representantes, auxiliando na compra de tecidos e aviamentos.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar pesquisas sobre tendências de mercado; ➤ Analisar segmento de atuação no mercado; ➤ Avaliar ideias e produtos de concorrentes; ➤ Executar e desenvolver projeto de design; ➤ Realizar testes e ensaios de materiais nos produtos; ➤ Determinar ideia ou conceito a ser adotado; ➤ Avaliar ideias ou conceitos propostos; ➤ Especificar e definir aviamentos e acessórios para confecção de roupas; ➤ Determinar a posição de detalhes e acessórios do produto; ➤ Auxiliar na execução de modelo na peça piloto; ➤ Aferir e definir padrão de qualidade do produto; ➤ Avaliar visualmente o grau de acabamento das peças e os materiais utilizados; ➤ Definir especificações para ficha técnica ➤ Identificar necessidades do público alvo; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; | |

| |
|--|
| <p>➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa;</p> |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demonstrar criatividade; ➤ Interagir com outras linguagens (ilustração, multimídia, etc...) ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar: Preferencialmente Ensino Superior Completo em Designer</p> |
| <p>Experiências: Desejável possuir 3 anos de experiências das atividades de designer de produtos.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento das atividades desenvolvidas na indústria têxtil. Possuir conhecimento ou curso específico em designer.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 12 – Descrição de cargo Encarregado de expedição

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Encarregado de expedição | CBO: 4141-35 |
| Setor: EXPEDIÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Digitalizar pedidos de compras enviados pelos representantes. Efetuar a conferência e armazenamento dos produtos no estoque. Executar a separação e expedição de produtos para os clientes conforme pedido de compras. Emitir nota fiscal e prestar informações fiscais referentes ao setor.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Receber e digitalizar pedidos dos clientes; ➤ Receber e repassar informações os representantes comerciais; ➤ Emitir notas fiscais de venda de mercadorias; ➤ Enviar documentos fiscais para o setor contábil; ➤ Organizar e controlar estoque físico e contábil dos produtos e materiais; ➤ Direcionar e controlar o acesso de pessoas no estoque; ➤ Armazenar produtos no estoque de produto acabado; ➤ Conferir lotes por quantidades, cor e tamanho; ➤ Imprimir, conferir e verificar códigos e especificações; ➤ Definir o modo e área de armazenamento por tipo ou código de produto; ➤ Direcionar e separar mercadorias de acordo com os pedidos; ➤ Separar mercadorias/produtos por destinatário; ➤ Confeccionar tabelas de cores para acompanhamento dos mostruários. ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; | |

| |
|---|
| <p>➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa;</p> |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zelar pelas informações e guardar sigilo; ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar: Preferencialmente Ensino Médio Completo</p> |
| <p>Experiências: Desejável possuir 2 anos de experiência na área de expedição, faturamento e controle de estoque.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento sobre expedição de mercadorias e controle e distribuição de pedidos.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 13 – Descrição de cargo Enfestado de roupas

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Enfestado de roupas | CBO: 7631-15 |
| Setor: CORTE | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Operar a máquina enfestadora, sobrepondo várias camadas de tecido com medidas determinadas respeitando suas larguras, comprimento estabelecido pelo risco de encaixe e a capacidade de corte da máquina utilizada, não comprometendo a qualidade da operação.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operar máquina de enfeito; ➤ Enfestar tecidos manualmente; ➤ Manusear e preparar tecidos; ➤ Conferir dados, sentido e gramatura dos tecidos; ➤ Respeitar larguras, comprimento e ponto de emenda conforme risco de corte; ➤ Respeitar capacidade da máquina de enfeito e de corte; ➤ Conferir número de camadas do enfeito; ➤ Conferir risco de corte com ordem de produção; ➤ Utilizar e analisar peça piloto e ficha técnica; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; | |

- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo

Experiências:

Desejável possuir 1 ano de experiências nas atividades desenvolvidas no setor de corte.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento nas atividades desenvolvidas no setor de corte;

Possuir conhecimento ou curso específico de operador de máquina de enfiar;

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 14 – Descrição de cargo Estampador de tecido

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Estampador de tecido | CBO: 7614-10 |
| Setor: ESTAMPARIA | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Organizar área de trabalho para acabamento, tingimento e estamparia de peças confeccionadas. Executar manualmente a impressão através de uma tela de nylon com o auxílio de um pequeno rodo para distribuição de uma ou mais cores de tintas em telas diferentes. Operar máquina pneumática de sublimação transferindo imagens para o tecido através do processo transfer de uma prensa pneumática, colagem de entretela e strass. Operar máquina de bordado, desenvolver arte a ser bordada em software específico.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estampar peças conforme modelo; ➤ Executar a impressão em tela de nylon; ➤ Preparar tintas para estampar peças; ➤ Lavar telas, quadros e mesas utilizados para estampar; ➤ Comparar cores e desenhos conforme peça piloto; ➤ Monitorar temperatura de estufa de secagem; ➤ Utilizar e analisar peça piloto e ficha técnica; ➤ Assegurar que a emissão de poluentes não exceda os limites estabelecidos; ➤ Providenciar o descarte de resíduos industriais e poluentes, conforme legislação; ➤ Operar prensa de transferir imagem sublimada ao tecido; ➤ Operar máquina de bordado; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; | |

| |
|--|
| <p>➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa;</p> |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interagir com outras linguagens (ilustração, multimídia, etc...) ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar:</p> <p>Preferencialmente Ensino Médio Completo</p> |
| <p>Experiências:</p> <p>Desejável possuir 1 ano de experiência na área estamperia.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:</p> <p>Possuir conhecimento sobre estampas, transfer e bordado.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 15 – Descrição de cargo Faxineira

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Faxineira | CBO: 5143-20 |
| Sector: PRODUÇÃO/CONFECÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Executar serviços de limpeza e higienização, manutenção e reparos das dependências físicas da organização. Efetuar a faxina que inclui varrer, tirar o pó, lavar, retirar o lixo e outras. Manter o ambiente limpo e organizado.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Efetuar serviços de limpeza e higienização na estrutura física da empresa; ➤ Limpar e lavar vidros, fachadas, móveis e superfícies (paredes, pisos, etc) ➤ Aspirar pó e remover sujeira; ➤ Promover a conservação da estrutura física da empresa; ➤ Limpar cortinas e persianas; ➤ Recolher lixo; ➤ Varrer, limpar, secar, lavar e encerar pisos; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; | |

- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Fundamental Completo.

Experiências:

Não é necessária experiência profissional.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Desejável possuir conhecimento em atividades de organização e limpeza.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 16 – Descrição de cargo Gerente de compras

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Gerente de compras | CBO: 1424-05 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Receber requisições de compras, executar processo de cotação e concretizar a compra de produtos, matérias-primas e equipamentos. Acompanhar o fluxo de recebimento de materiais entregues pelos fornecedores, efetuar o lançamento de notas fiscais em sistema eletrônico de controle de estoque.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerenciar e analisar a necessidades de compras de matérias primas; ➤ Realizar parcerias e cotações com fornecedores; ➤ Negociar preços e formas de pagamento com fornecedores; ➤ Controlar orçamento de compras por centros de custos; ➤ Enviar pedido de compras aos fornecedores; ➤ Auxiliar na escolha e compra de tecidos e aviamentos; ➤ Verificar itens no estoque; ➤ Cadastrar e efetuar lançamentos das notas fiscais dos produtos no sistema; ➤ Enviar documentos fiscais para o setor contábil; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demonstrar habilidade para negociar e capacidade de convencimento; | |

- Dominar o sistema produtivo da empresa;
- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 2 anos de experiência na área de compras e/ou controle de estoque.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes compras e controle de estoque.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 17 – Descrição de cargo Gerente de produção e operações

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Gerente de produção e operações | CBO: 1412-05 |
| Sector: PRODUÇÃO/CONFECÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Gerenciar o processo produtivo e as atividades desenvolvidas. Analisar a capacidade e os recursos disponíveis, otimizar recursos e orientar sobre a forma correta de execução das tarefas. Administrar os processos, os recursos e a mão de obra.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisionar atividades desenvolvidas pelas equipes de trabalho; ➤ Gerenciar e analisar a capacidade produtiva e recursos auxiliares (mão-de-obra , equipamento , material , instrumento , manutenção); ➤ Gerenciar e administrar indicadores de controle (produtividade, custo, qualidade e consumos específicos); ➤ Gerenciar e administrar produtos em elaboração e acabados, materiais diversos e insumos; ➤ Gerenciar e administrar ações de manutenção em máquinas e equipamentos; ➤ Viabilizar e monitorar o cumprimento de normas e procedimentos; ➤ Inspeccionar e monitorar padrões de qualidade do processo e produtos; ➤ Programar ações preventivas e corretivas no processo produtivo; ➤ Identificar falhas de produção; ➤ Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal da equipe; ➤ Delegar atribuições aos colaboradores; ➤ Avaliar o desempenho do pessoal da equipe; ➤ Estimular a motivação do pessoal da equipe; ➤ Distribuir e orientar atividades de trabalho conforme demanda do setor; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; |
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar: Preferencialmente Ensino Superior Completo</p> |
| <p>Experiências: Desejável possuir 5 anos de experiências nas atividades gestão em industrial.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento ou cursos específicos em gestão de produção, liderança e atualizar-se constantemente.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 18 – Descrição de cargo Inspetor de qualidade

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Inspetor de qualidade | CBO: 3912-05 |
| Sector: CONFECÇÃO/PRODUÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Revisar e conferir as peças prontas, detectando falhas, e itens em desacordo com o padrão de qualidade exigido pela organização. Encaminhar os lotes para o concerto de falhas, limpeza de fios, lavanderia e passagem.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar e conferir as peças acabadas; ➤ Detectar e separar peças defeituosas; ➤ Encaminhar peças com defeitos para o concerto; ➤ Concertar produtos acabados defeituosos; ➤ Eliminar manchas surgidas durante o processo industrial; ➤ Verificar orientações das etiquetas internas; ➤ Verificar especificações do produto, conforme padrão; ➤ Classificar e conferir as peças dos lotes; ➤ Informar pessoas responsáveis, sobre produtos e serviços não-conforme; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquirir habilidades no uso da ferramenta da qualidade; ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental;➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;➤ Ser proativo, e possuir empatia;➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas;➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| Formação escolar: Preferencialmente Ensino Médio Completo |
| Experiências: Desejável possuir 2 anos de experiências nas atividades inspeção de produtos ou controle de qualidade. |
| Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento em inspeção e processo de qualidade. |
| Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização. |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 19 – Descrição de cargo Modelista de roupas

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Modelista de roupas | CBO: 3188-10 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Confeccionar moldes para roupas, desenvolver a confecções da peças-piloto. Operar máquinas de costura na montagem da primeira peça, analisar o modelo e a forma mais eficiente e eficaz de realizar a montagem da peça, cronometrar o tempo de cada processo e o tempo total de confecção, realizar a graduação das peças conforme padrões e normas vigentes.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Confeccionar moldes para roupas; ➤ Marcar referências em moldes; ➤ Confeccionar peça piloto (protótipo) de roupas; ➤ Avaliar visualmente o grau de acabamento das peças e os materiais utilizados; ➤ Avaliar a melhor forma de costurabilidade de couros e tecidos; ➤ Ajustar moldes e gabaritos; ➤ Especificar aviamentos e acessórios para confecção de roupas; ➤ Definir sequencia dos processos de produção de cada peça; ➤ Registrar etapas da confecção, com tempo e operação; ➤ Efetuar graduação das peças especificando as medidas das roupas por tamanho; ➤ Acompanhar o processo produtivo auxiliar os demais setores sobre a sequencia e forma correta de confecção da peça; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |

Competências comportamentais desejáveis:

- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo

Experiências:

Desejável possuir 2 anos de experiências das atividades desenvolvidas no setor de criação da indústria têxtil.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento das atividades desenvolvidas na indústria têxtil.

Possuir conhecimento ou curso específico em sistema digital de encaixe, gradação e modelagem.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 20 – Descrição de cargo Operador de máquina de corte de roupas

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Operador de máquina de corte de roupas | CBO: 7631-10 |
| Setor: CORTE | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Operar a máquina de corte, realizando a interpretação de moldes e a conferência da largura e comprimento do enfiesto, dados dos tecidos e riscos de corte com a ordem de produção.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar e operar máquina de corte; ➤ Conferir número de camadas do enfiesto; ➤ Conferir dados dos tecidos e riscos de corte com a ordem de produção; ➤ Deslocar enfiesto na mesa de corte; ➤ Fixar risco de corte sobre o enfiesto; ➤ Retirar peças cortadas da mesa de corte; ➤ Utilizar e analisar peça piloto e ficha técnica; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;➤ Ser proativo, e possuir empatia;➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas;➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| Formação escolar: Preferencialmente Ensino Médio Completo. |
| Experiências: Desejável possuir 1 ano de experiência nas atividades desenvolvidas no setor de corte. |
| Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento nas atividades desenvolvidas no setor de corte; Possuir conhecimento ou curso específico de operador de máquina de corte; |
| Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização. |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 21 – Descrição de cargo Passador de roupas

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Passador de roupas | CBO: 5164-15 |
| Sector: PASSADORIA | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Executam a passagem das peças, que consiste em marcar detalhes das dobras, costuras, pregas e caimento. Analisam possíveis falhas ainda não detectadas.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Passar as partes internas e externas das peças; ➤ Acertar dobras, pregas e detalhes na passagem das peças; ➤ Controlar temperaturas de mesas e ferros industriais; ➤ Colar entretelas de acordo com a ordem de produção; ➤ Auxiliar na dobragem das peças do vestuário; ➤ Retirar sujeiras, bolinhas e pelos de peças confeccionadas; ➤ Pendurar roupas na arara ou cabide; ➤ Conferir as peças com a ordem de produção; ➤ Analisar possíveis falhas ainda não detectadas; ➤ Dobrar as peças passadas, ➤ Efetuar a separação das peças por cor e tamanho ➤ Eliminar manchas surgidas durante o processo industrial. ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar: Preferencialmente Ensino Fundamental Completo</p> |
| <p>Experiências: Desejável possuir 6 meses de experiência nas atividades desenvolvidas no setor de passadoria.</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento nas atividades desenvolvidas no setor de passadoria; Possuir conhecimento ou curso específico manuseio de ferro industrial;</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 22 – Descrição de cargo Programador de controle de produção

| | |
|--|----------------------|
| CARGO: Programador de controle de produção | CBO: 3911- 25 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Planejar, controlar e programar a produção; controlam suprimentos (matéria-prima e outros insumos). Desenvolver ordens de produção, programação, movimentação, planejamento e acompanhamento de produção. Fiscalizam os setores para que sejam cumpridos os planos de produção preestabelecidos, com economia e eficiência.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabelecer plano de produção (tipo, quantidade, prazos); ➤ Definir cronograma e prioridades de produção; ➤ Estabelecer sequência de lotes de produção; ➤ Emitir ordem de produção; ➤ Planejar necessidades de insumos, matérias-primas e materiais auxiliares; ➤ Programar recursos, como, tempo, mão de obra, matérias primas, máquinas e equipamentos; ➤ Controlar e monitorar fluxo de produção; ➤ Identificar desvios no processo de produção e revisar planos de produção; ➤ Propor melhorias e intervenções no processo de produção; ➤ Elaborar relatórios de controles; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |

Competências comportamentais desejáveis:

- Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe;
- Demonstrar responsabilidade social e ambiental;
- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 2 anos de experiência na área de planejamento e controle de produção.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes a controle e planejamento de produção.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 23 – Descrição de cargo Programador de risco de corte

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Programador de risco de corte | CBO: 7631-20 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Programar riscos por processo manual ou digital, analisar as especificações da ordem de produção verificando todos os dados dos tecidos, e efetuar a plotagem do risco.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Encaixar moldes manualmente e/ou computador; ➤ Determinar pontos de emenda; ➤ Preencher ordem de risco e corte; ➤ Riscar moldes por computador (plotar riscos); ➤ Conferir dados do tecido; ➤ Conferir risco com a ordem de corte; ➤ Conferir sentido do enfiado; ➤ Conferir dados, como sentido largura comprimento e gramatura dos tecidos; ➤ Respeitar capacidade da máquina de enfiado e de corte; ➤ Utilizar e analisar peça piloto e ficha técnica; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; | |

- Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização;
- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo

Experiências:

Desejável possuir 1 ano de experiência nas atividades desenvolvidas no setor de corte.

Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento nas atividades desenvolvidas no setor de corte;

Possuir conhecimento ou curso específico em sistema digital de encaixe.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 24 – Descrição de cargo Recepcionista em geral

| | |
|--|----------------------|
| CARGO: Recepcionista em geral | CBO: 4221- 05 |
| Sector: ADMINISTRAÇÃO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Recepcionar e prestar serviços de apoio a clientes, colaboradores e fornecedor, atender o telefone anotar e repassar recados, auxiliar o setor administrativos em atividades afins.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender aos clientes, fornecedores, colaboradores e representantes; ➤ Efetuar atendimento telefônico identificando tipo de chamada e solicitação; ➤ Transferir ligações internas e externas; ➤ Interpretar e identificar necessidades do cliente; ➤ Anotar e transmitir recados; ➤ Localizar pessoas nas dependência da empresa; ➤ Controlar a entrada e saída de equipamento e visitantes; ➤ Certificar-se de entrega de documentos/encomendas; ➤ Atender os clientes com informações precisas; ➤ Comunicar-se de maneira clara, ágil e objetiva; ➤ Cadastrar e atualizar cadastro de clientes e fornecedores; ➤ Atualizar painel de informações de eventos, aniversários e datas comemorativas; ➤ Auxiliar o setor administrativo conforme demanda do mesmo; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |

| |
|--|
| <p>Competências comportamentais desejáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; ➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade; ➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades; ➤ Ser proativo, e possuir empatia; ➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas; ➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| <p>Formação escolar:</p> <p>Preferencialmente Ensino Médio Completo</p> |
| <p>Experiências:</p> <p>Não necessita experiência profissional</p> |
| <p>Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:</p> <p>Possuir conhecimento ou cursos específico em atendimento ao público e comunicação.</p> |
| <p>Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.</p> |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeccões LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 25 – Descrição de cargo Revisor Têxtil

| | |
|---|---------------------|
| CARGO: Revisor Têxtil | CBO: 7618-15 |
| Setor: CORTE | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Classificar e revisar bobinas de tecidos planos e de malhas conforme programação pré-estabelecida. Analisar e identificar falhas encontradas nos tecidos e registrar e informar dados como largura e comprimento para controle estatístico e de qualidade. Armazenar o produto no estoque.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Classificar bobinas de tecidos planos e de malhas; ➤ Revisar e analisar bobinas de tecidos; ➤ Identificar com etiquetas as falhas encontradas; ➤ Aplicar ações preventivas e corretivas nas falhas encontradas nos tecidos; ➤ Registrar dados como largura e comprimento de cada rolo; ➤ Efetuar registro e lançamento de matéria prima no estoque; ➤ Guardam o produto no estoque conforme organização do local; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;➤ Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;➤ Ser proativo, e possuir empatia;➤ Seguir as normas e rotinas estabelecidas;➤ Buscar constantemente qualificação profissional; |
| Formação escolar: Preferencialmente Ensino Médio Completo |
| Experiências: Desejável possuir 6 meses de experiências nas atividades revisão. |
| Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis: Possuir conhecimento nas atividades desenvolvidas no setor revisão. |
| Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização. |

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)



Geração Livre Indústria
e Comércio de Confeções LTDA. - EPP

Rua Olavo Bilac, 1279
89.920-000 | Guaraciaba | SC
Fone |49| 3645.0125
Fax |49| 3645.0504
email | gerlivre@geracaolive.com.br

Quadro 26 – Descrição de cargo Técnico analista de processos de produção

| | |
|--|---------------------|
| CARGO: Técnico analista de processos de produção | CBO: 3911-05 |
| Sector: DESENVOLVIMENTO | |
| <p><u>Missão do cargo:</u></p> <p>Desenvolver a ficha técnica de produto, efetuando o cadastro de todas as informações como materiais e recursos necessários para a confecção, bem como processo a serem realizados e tempo necessário.</p> | |
| <p><u>Descrição detalhada das atividades e responsabilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadastrar processo e operações de montagem das peças; ➤ Lançar tempo de cada operação; ➤ Preencher ficha técnica de produto, contendo todas as informações de engenharia da peça, como matéria prima, tecido, aviamentos, operações; ➤ Cadastrar e analisar código ICM dos produtos; ➤ Analisar Markup de produtos; ➤ Auxiliar na aprovação do modelo; ➤ Organizar mostruário interno; ➤ Trabalhar segundo normas de segurança, qualidade e meio ambiente; ➤ Identificar melhorias, e aplicar normas de qualidade na execução das tarefas; ➤ Analisar o impacto ambiental de suas ações e controlar desperdícios; ➤ Prestar informações gerenciais; ➤ Executar outras atividades correlatas a pedido da empresa; | |
| <p><u>Competências comportamentais desejáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolver suas atividades em sintonia com a equipe; ➤ Demonstrar responsabilidade social e ambiental; ➤ Demonstrar habilidade, iniciativa, agilidade, percepção e organização; | |

- Demonstrar ética, educação respeito e confiabilidade;
- Cumprir e contribuir com prazos e qualidade na execução das atividades;
- Ser proativo, e possuir empatia;
- Seguir as normas e rotinas estabelecidas;
- Buscar constantemente qualificação profissional;

Formação escolar:

Preferencialmente Ensino Médio Completo.

Experiências:

Desejável possuir 2 anos de experiência na área de planejamento e processos de produção.

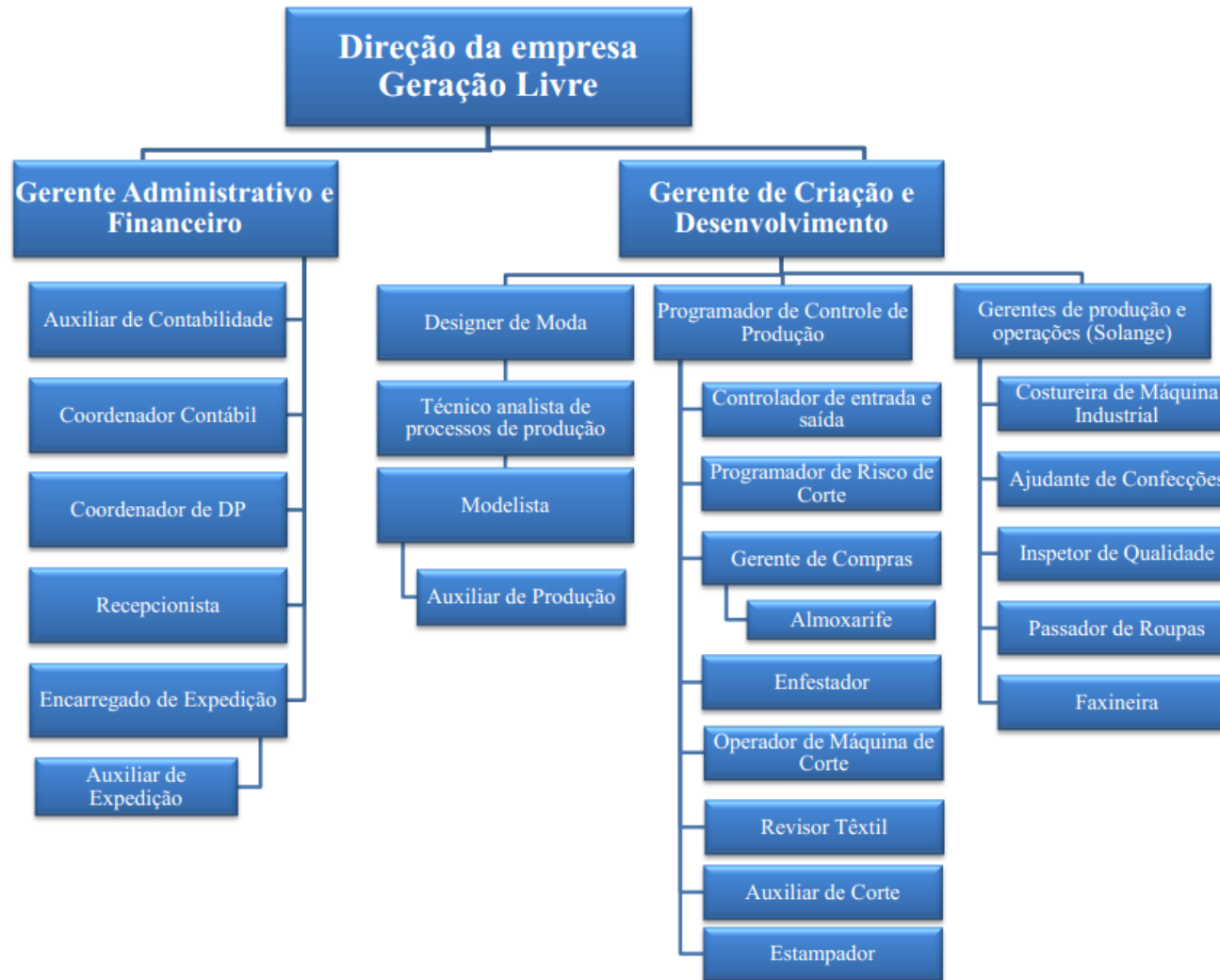
Cursos/Conhecimentos/Treinamentos Desejáveis:

Possuir conhecimento ou cursos específicos referentes a processos de produção.

Observação: O documento descrição de cargos fornece informações sobre os requisitos básicos, atividades competências e responsabilidades do colaborador, devendo ainda ser observadas todas as instruções existentes e repassadas de forma verbal pela organização.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. MTE - adequados pelos autores (2017)

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA



Fonte: Dos autores (2017)

ANEXOS**ANEXO 1- RELAÇÃO DOS COLABORADORES DA GERAÇÃO LIVRE**

RELAÇÃO SIMPLIFICADA DE FUNCIONÁRIOS

Mês/Ano: 07/2017

15-GERACAO LIVRE IND.COM.DE CONF.LTDA EPP

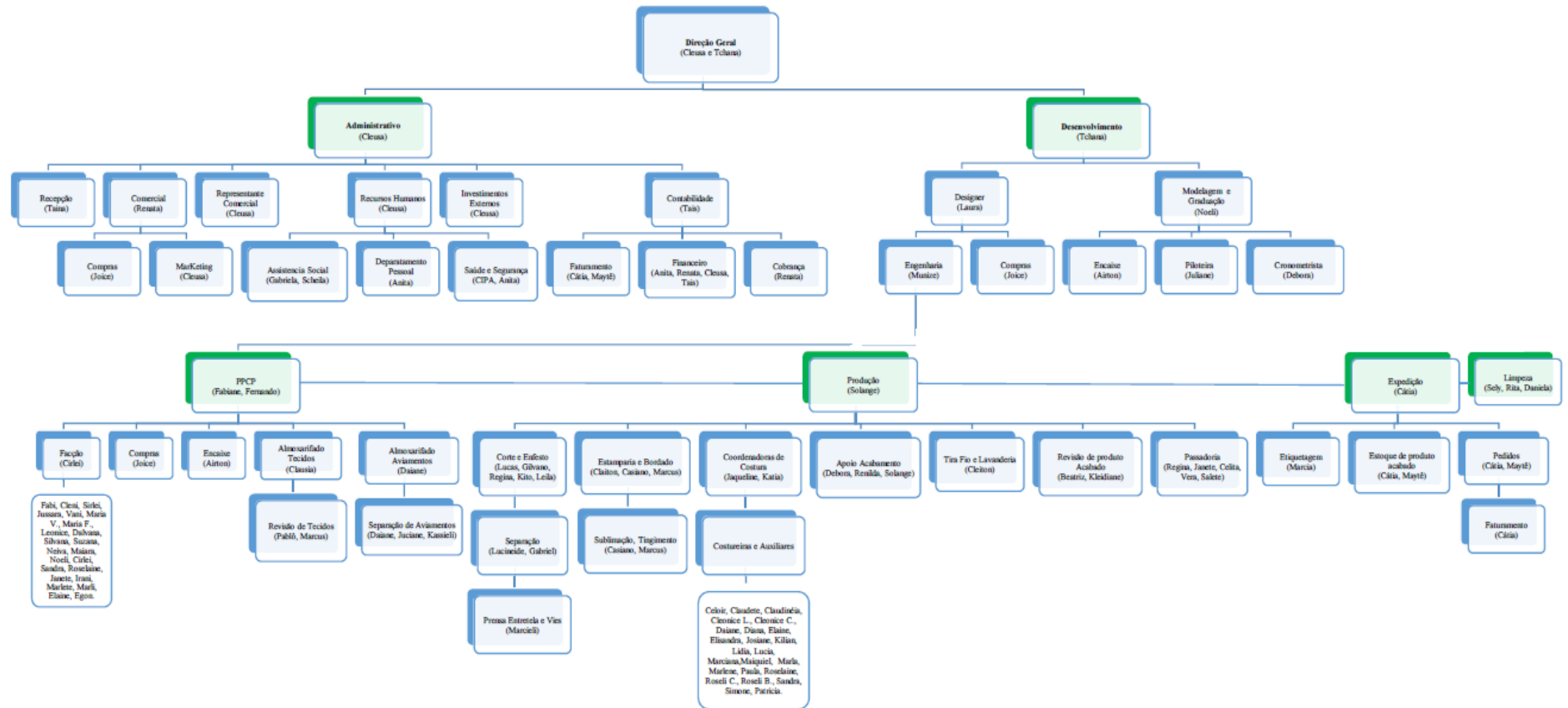
| Código | Nome | Admissão | Função |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| Setor: 1- 11101 CONFECÇÕES/PRODUÇÃO | | | |
| 2273 | ANIELLY CRISTINA S ANSHAU | 01/04/2017 | 763125-AJUDANTE DE CONFECÇÕES |
| 1136 | CELOIR DO NASCIMENTO MOZER | 01/03/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 247 | CLAUDETE ELENA TAVELLA GRANDO | 01/11/2000 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2047 | CLAUDINEIA LUIZA CAMBRUZZI | 01/03/2016 | 763215-COSTUREIRA |
| 1496 | CLAUSIA VIDORI | 01/12/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2003 | CLEITON JOSÉ BENETTI | 18/08/2015 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 1935 | CLEONICE LIBERALESSO | 01/02/2015 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 1327 | DAIANE CRISTINA QUEVEDO | 01/07/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 1564 | DEBORA BEAL | 01/03/2012 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 1957 | DEBORA LUIZA BENCKE | 01/02/2015 | 763125-AJUDANTE DE CONFECÇÃO |
| 1428 | DIANA PAULA ARGENTINO | 01/08/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2058 | ELAINE RAUTA | 01/03/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 967 | ELISANDRA WEISS | 01/03/2010 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2238 | EMANUELA BIANCHI DE ALMEIDA | 10/11/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2227 | GORETE INES DELAZERI | 10/11/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2284 | IEDA MARIA BIANCHI | 01/04/2017 | 516415-PASSADOR DE ROUPAS |
| 631 | JOSIANE MARLISE DE V DE QUADRA | 13/08/2014 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 743 | KATIA SEGALIN | 01/04/2015 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 697 | KILIAN BARIVIERA TOIGO | 16/10/2014 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2104 | KLEIDIANE DORIGON | 01/03/2016 | 391205-INSPECTOR DE QUALIDADE |
| 157 | LIDIA MARIA SCAPIN | 01/08/1998 | 763215-COSTUREIRA |
| 1362 | LUCIA APARECIDA ANTUNES ECKARD | 01/07/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 1891 | MARCIANA HAAG | 05/08/2013 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2262 | MARILDA DE LURDES M EBERHARDT | 18/11/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 1305 | MARLA BRUSTOLIN GRASEL | 01/07/2011 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 833 | MARLENE GALANTE LAUTÉRIO | 01/08/2015 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2194 | MAUILTE CAROSI ALMEIDA | 09/11/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2148 | PAULA SCHAIANE MACHADO | 01/03/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 2159 | REGINA VIERA LUZA | 01/03/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MAQUINA IND |
| 1867 | RENILDA MAGGIONI | 01/04/2013 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2205 | RITA LUIZA ZANATA BADAN | 09/11/2016 | 514320-ZELADORA |

| | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|------------|---------------------------------------|
| 1801 | ROSELAINÉ MAGGIONI SARTORI | 01/02/2013 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 912 | ROSELI T CARROSSI ASQUIDAMINI | 04/01/2010 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 451 | SELY KRUG | 01/12/2003 | 514120-ZELADORA |
| 517 | SIMONE AMÉRICO MARDH | 13/01/2014 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 2216 | SOLANGE ELIZANDRA SCHUSTER | 10/11/2016 | 763215-COSTUREIRA DE MÁQUINA IND. |
| 168 | SOLANGE REGINA BENCKE BORSATTO | 01/08/2008 | 141205-GERENTE DE PRODUÇÕES |
| 2251 | VERA LUCIA GATTI | 10/11/2016 | 514320-ZELADORA - FAXINEIRA |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: 2- 11102 ADMINISTRAÇÃO | | | |
| 1237 | ANITA ROSA WELTER ZILLI | 02/05/2011 | 142210-COORD. DEPAR. PESSOAL |
| 2161 | RENATA CRISTINA PALUDO | 01/03/2016 | 413110-AUXILIAR CONTÁBIL |
| 2183 | TAINA DE OLIVEIRA DE MERCEDES | 01/08/2016 | 422105-RECEPCIONISTA EM GERAL |
| 361 | TAIS TREVISOL SCHERNER | 01/07/2011 | 252210-COORDENADOR CONTABIL |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: 3- 11103 DESENVOLVIMENTO | | | |
| 732 | AIRTON LUIZ VERLANG | 01/04/2015 | 763120-PROGRAMADOR DE RISCO DE C |
| 1553 | FABIANE FELTES | 01/03/2012 | 391125-PROG. DE CONTROLE DE PRODUÇÃO |
| 1507 | FERNANDO LUIZ PRIMAZ | 01/02/2012 | 391125-PROG. DE CONTROLE DE PRODUÇÃO |
| 2069 | JOICE FINATO PANDOLFO | 01/03/2016 | 142405-GERENTE DE COMPRAS |
| 2115 | LAURA RAFAELA SCALCO | 01/03/2016 | 262425-DESIGNER DE MODA |
| 416 | MUNIZE PERONDI | 01/07/2011 | 391125-PROGRAMADOR DE CONTROLE E PROD |
| 809 | NOELI MADALENA SCHMITZ KINNER | 24/06/2015 | 318810-MODELISTA DE ROUPAS |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: 4- 11104 CORTE | | | |
| 2172 | GABRIEL FELIPE KINNER | 01/08/2016 | 763125-AJUDANTE DE CONFECÇÕES |
| 787 | GILVANO NIEHUES | 01/04/2015 | 763115-ENFESTADOR |
| 2126 | LUCAS PRADO PEREIRA | 01/03/2016 | 763110-OPERADOR DE MÁQ. DE CORTE |
| 1542 | LUCINEIDE DIAS F. BALENSIEFER | 01/03/2012 | 763105-AUXILIAR DE CORTE |
| 776 | MARCIELE ALANI GOTTSCHALK | 01/04/2015 | 763105-AUXILIAR DE CORTE |
| 2036 | PABLO GHELERE ANSCHAU | 13/01/2016 | 784105-EMBALADOR |
| 2137 | PATRICIA TERCI | 01/03/2016 | 763105-AUXILIAR DE CORTE |
| 1597 | ROSELI BACH CAMARA | 01/03/2012 | 763105-AUXILIAR DE CORTE |
| 1823 | VALDECIR LEOPOLDO MARQUES | 01/02/2013 | 763115-ENFESTADOR DE ROUPAS |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: 5- 11105 ESTAMPARIA | | | |
| 2025 | CASIANO SESSI | 14/09/2015 | 761410-ESTAMPADOR |
| 1441 | CLAITON KINNER | 03/10/2011 | 761410-ESTAMPADOR |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: 7- 11107 ALMOXARIFADO | | | |

| | | | |
|--------|----------------------------------|------------|-------------------------------------|
| 1845 | DAIANE ECKARDT | 26/02/2013 | 414105-ALMOXARIFE |
| 2071 | JUCIANE FINATO ZILLI | 01/03/2016 | 414105-ALMOXARIFE |
| 2082 | KASSIELE WENZEL | 01/03/2016 | 414105-ALMOXARIFE |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: | 8- 11108 PASSADORIA | | |
| 1676 | BEATRIZ PAINI MATIELLO | 01/06/2012 | 391205-INSPETOR DE QUALIDADE |
| 765 | CELITA MARIA THUMS LUDWIG | 01/04/2015 | 516415-PASSADOR DE ROUPAS |
| 1351 | CIRLEI DA COSTA | 01/07/2011 | 760310-COORDENADORA DE COSTURA |
| 1834 | JANETE LUCIA ROSANELLI BENCKE | 14/02/2013 | 763325-PASSADEIRA |
| 798 | MARIA LUCIA W FELTES | 03/04/2015 | 761815-DOBRADOR |
| 787 | REGINA BAIERLE MACIEL | 12/04/2007 | 516415-PASSADOR DE ROUPAS |
| ----- | | | |
| - | | | |
| Setor: | 9- 11109 FATURAMENTO E EXPEDIÇÃO | | |
| 427 | CATIA REGINA KINSEL ANTUNES | 01/07/2011 | 410105-CHEFE DE SESSÃO DE EXPEDIÇÃO |
| 506 | MAYTE GRACIELA KINSEL | 02/01/2014 | 414135-AUXILIAR DE EXPEDIÇÃO |

Fonte: Geração Livre (2017)

ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA GERAÇÃO LIVRE



Fonte: Geração Livre (2016)