

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

EQUIPAMENTOS IPIRANGA: UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Ailton Rodrigo Colnago
Guilherme Alvim Soares
Lucas Felice Sanches
Murilo Gustavo Bott

Presidente Prudente /SP
2006

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS
DE PRESIDENTE PRUDENTE

EQUIPAMENTOS IPIRANGA: UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Ailton Rodrigo Colnago
Guilherme Alvim Soares
Lucas Felice Sanches
Murilo Gustavo Bott

Monografia apresentada como requisito parcial de Conclusão de Curso para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Mario Boscoli Neto.

Presidente Prudente /SP
2006

EQUIPAMENTOS IPIRANGA: UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel em
Administração

Mário Boscoli Neto

Érico Giuliano de Souza Giani

Rosangela Domaneschi Neves

Presidente Prudente/SP, 30 de novembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

A Deus

Aquele que em todas as horas nos iluminou com esperança e forças. Aquele que nunca nos abandonou e nos fez persistentes nesta difícil caminhada. Senhor, continue sempre nos iluminando e nos protegendo.

Muito obrigado
O GRUPO

Às: Noivas e Namoradas.

O que sentimos nem sempre podemos traduzir em palavras. As palavras limitam os sentimentos. Seria impossível traduzir o carinho e o amor que temos. As palavras se prendem no tempo, enquanto os sentimentos ficam para sempre. Obrigado pela dedicação, apoio, carinho, paciência por nos ajudarem a conquistar esta vitória. Vocês são muito importantes.

Com carinho
O GRUPO

Aos Pais

A vocês que nos deram a vida e nos ensinaram a vivê-la com dignidade com afeto e dedicação, para que trilhássemos sem medo e cheios de esperança os nossos próprios caminhos. Obrigado pelos incentivos e apoios, tornando possível a conquista deste ideal.

Com amor e carinho.
O GRUPO

Aos Irmãos(ãs) e Amigos

Que com seu apoio e motivação, ajudaram nos a superar os obstáculos na realização deste trabalho.

A nosso orientador, Mario Boscoli Neto

Aprendemos com você, termos confiança em nosso potencial, que muito contribuiu para a concretização de nosso ideal e sem o qual nosso trabalho não teria sido realizado. Agradecemos pelo compromisso e profissionalismo com os quais nos orientou durante este trabalho.

Somos muito gratos.

O GRUPO

Ao Empresário Sr. Sergio A Bott, Presidente da Equipamentos Ipiranga de Presidente Prudente, SP.

Agradecemos pela permissão e colaboração deste trabalho junto à empresa, que muito contribuiu para o nosso conhecimento e formação profissional.

Somos muito gratos.

O GRUPO

Aos Funcionários da Empresa Equipamentos Ipiranga de Presidente Prudente, SP.

Agradecemos por ter-nos ajudado e facilitado o nosso trabalho de campo.

Somos muito gratos.

O GRUPO

RESUMO

O trabalho apresenta uma análise dos atuais cargos da empresa Equipamentos Ipiranga, buscando uma nova estrutura organizacional e criando um novo nível hierárquico com dois novos departamentos, administrativo e produção. O trabalho aborda a gestão de pessoas, conceituando o papel das empresas e das pessoas. Descrevendo o conceito de cargo, desenhando e analisando os mesmos, fazendo uso de métodos de colheita de dados como: entrevista, questionário e observação, além da combinação dos três métodos. Através da análise e classificação por pontos pode-se propor uma futura pesquisa de estrutura salarial e um programa de plano de carreira.

Palavras-chaves: Organização. Gestão de Pessoas. Descrição de Cargos.

ABSTRACT

The work presents an analysis of Equipamentos Ipiranga's company current positions, looking for a new organizational structure and creating a new hierarchical level with two new departments, administrative and production. The work approaches the people's administration, considering the paper of the companies and of the people. Describing the position concept, drawing and analyzing the same ones, making use of methods of collection of data as: glimpsed, questionnaire and observation, besides the combination of the three methods. Through the analysis and classification for points can intend a future research of salary structure and a program of career plan.

Word-key: Organization. Administration of People. Description of Positions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

QUADRO 1 – Definições dos principais termos da análise de cargos.....	20
QUADRO 2 – Fatores para análise de cargos por grupos ocupacionais.....	22
QUADRO 3 – Fases da análise de cargos.....	23
QUADRO 4– Subsídios de análise de cargo em processo de gestão de RH	24
QUADRO 5 – Métodos combinados para a coleta de dados.....	30
QUADRO 6 – Relato dos principais fatores de especificações dos cargos...	31
QUADRO 7 – Descrição de Cargo.....	32
QUADRO 8 – Definições de eixo de cargos	36

FIGURAS

FIGURA 1 - Especificação de cargo.....	21
FIGURA 2 – Estrutura organizacional atual.....	35
FIGURA 3 – Estrutura organizacional proposta.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 A GESTÃO DE PESSOAS	11
1.1 Conceitos de organização	11
1.2 Gestão de Pessoas	12
1.3 O local de trabalho personalizado	13
1.3.1 As mudanças devido ao local de trabalho personalizado	13
1.4 Papel das empresas	14
1.5 Papel das pessoas	15
1.6 O porquê de um novo modelo de gestão de pessoas	15
2 DESENHO DE CARGOS	19
2.1 Etapas da análise de cargos	23
2.1.1 Subsídio para a análise de cargos em atividades de recursos humanos	23
3 PROCESSOS DA COLETA DE DADOS	25
3.1 Métodos de coleta de dados	25
3.1.1 Método da observação local	25
3.1.2 Método do questionário	26
3.1.3 Método da entrevista	27
3.1.3.1 Informações gerais	27
3.1.3.2 Quebra-gelo e finalidade da entrevista	27
3.1.3.3 Análise das tarefas do cargo	28
3.1.3.4 Análise da especificação do cargo	29
3.1.3.5 Encerramento da entrevista	29
3.1.4 Métodos combinados	30
4 ANÁLISE DOS CARGOS	34
4.1 Breve histórico da Equipamentos Ipiranga.....	34
4.2 Os processos de pesquisa	35
4.3 Estrutura Organizacional atual.....	35
4.4 Estrutura Organizacional Proposta.....	35
4.5 Definição de Eixos de cargos	36
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	37
5.1 Descrição dos cargos operacionais.....	37
5.2 Descrição dos cargos administrativos e gerenciais	46
6 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS POR PONTOS	51
6.1 Experiência Profissional.....	51
6.2 Escolaridade (Nível de instrução formal)	51
6.3 Conhecimentos (Aperfeiçoamento/desenvolvimento)	52
6.4 Originalidade e criatividade.....	53
6.5 Liderança e coordenação de pessoas.....	53
6.6 Habilidades de planejamento e organização.....	55
6.7 Relacionamento e interação com o ambiente interno.....	55

6.7.A Tipo de relacionamento e interação – Ambiente Interno	56
6.7.B Importância dos contatos	56
6.7.1 Relacionamento e interação com o ambiente interno.....	57
6.7.1.1 Tabela de respostas.....	57
6.8 Relacionamento e interação com o ambiente externo.....	57
6.8.A Tipo de relacionamento e interação – Ambiente Externo	58
6.8.B Importância dos contatos	58
6.8.1 Relacionamento e interação com o ambiente externo.....	59
6.8.1.1 Tabela de Respostas.....	59
6.9 Nível de Complexibilidade.....	59
6.10 Equacionamento de problemas.....	60
6.11 Repercussão de erros.....	62
6.12 Responsabilidade por supervisão de pessoas.....	63
6.13 Responsabilidades por receitas.....	63
6.14 Responsabilidade por despesas.....	65
6.15 Iniciativa e empreendedorismo.....	66
6.16 Autonomia e liberdade de ação.....	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69
ANEXOS.....	71

INTRODUÇÃO

Através deste trabalho buscamos analisar a situação atual da empresa no que se refere aos cargos administrativos e operacionais, e a partir desta análise criar e redimensionar os cargos da empresa através de uma nova estrutura organizacional, iniciando assim um processo de implantação e proposta de planejamento de plano de carreiras e estrutura salarial.

O capítulo um conceitua a gestão de pessoas e aborda de forma teórica as considerações de organização, local de trabalho personalizado e as devidas mudanças com sua aplicação, o papel das empresas e das pessoas uma para com a outra, além das razões que implicam em um novo modelo de gestão de pessoas.

O capítulo dois refere-se ao desenho de cargos e às etapas da análise de cargos. E apresenta também subsídios para análise de cargos em atividades de recursos humanos.

No capítulo três aborda o processo de coleta de dados, através dos métodos de observação local, questionário, entrevista e os métodos combinados.

O capítulo quatro apresenta um breve histórico da empresa, além da metodologia aplicada na coleta de dados e a estrutura organizacional atual e a proposta no trabalho.

O capítulo cinco presta-se as descrições tanto dos cargos operacionais quanto dos cargos administrativos e gerenciais.

Por fim, no capítulo seis busca-se a análise dos cargos por pontos, analisando fatores importantes na classificação dos cargos, como experiência profissional, escolaridade, conhecimentos específicos, criatividade, liderança, relacionamento com o ambiente externo e interno.

1. A GESTÃO DE PESSOAS

1.1 Conceitos de Organização

O ser humano não vive isoladamente, mas em interação com seus semelhantes. As interações entre as pessoas diferem profundamente das que existem entre objetos meramente físicos e não biológicos. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a

atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Em face das limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar seus objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Para Barnard, a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem um propósito comum. (Chiavenato, 2004, p.21).

Conceitua-se empresa como a entidade econômica que fixa entre os seus principais objetivos obter lucro. Entidade econômica, por sua vez, pode ser conceituada como um conjunto econômico vinculado a um sujeito jurídico, isto é, a entidade com o seu patrimônio. A entidade econômica abrange, portanto dois elementos essenciais, o patrimônio conjunto de valores econômicos e a pessoa ou a entidade que possui e administra esse patrimônio. (Heméritas, 1995. p.46).

Ainda que reconhecendo o emprego da palavra administração como sinônimo de organização, Fayol faz uma distinção entre ambas as palavras. Para ele, Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de Administração – como um conjunto de processos entrosados e unificados – abrange aspectos que a organização por si só não envolve, tais como os da previsão, comando e controle. A organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. A partir daí, a palavra organização passa a ser usada com dois significados diferentes: Organização como uma entidade social na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Nesse sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social. Ou Organização como função administrativa e parte do processo administrativo (como a previsão, o comando, a coordenação e o controle). Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições de cada um deles e as relações entre eles. (Chiavenato, 2004, p. 85/86).

1.2 Gestão de Pessoas

Hoje mais do que nunca, a adequada e eficaz administração do ser humano é condição estratégica e diferencial de sucesso nas organizações. Sendo assim, de uma forma geral, a área de RH possui a missão de maximizar com competência a gestão de pessoas de maneira a obter resultados, tanto para a

empresa quanto para seus colaboradores, agregando valores organizacionais e superando expectativas de seus clientes/mercado. (Marcondes e Silva, p.2).

Segundo Chiavenato 2004, as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

Quando as organizações começam a crescer, há uma demanda de insumos tecnológicos, materiais, estrutura organizacional, enfim, há um aumento de atividades que por sua vez demanda pessoas para exercê-las gerando uma necessidade de gerir estes para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo que as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e de concorrência acirrada.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como insumos, ou seja, como um recurso a ser administrado. Os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas. As principais mudanças nas empresas têm sido: Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, os processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, a velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços e o alto grau de competitividade em padrão global.

1.3 O local de trabalho personalizado

Segundo Bouchikhi e Kimberly (2003 p.207) na última metade do século XX, as empresas foram apanhadas entre as crescentes exigências dos acionistas por maiores retornos e o aumento na pressão exercida pelos concorrentes sobre preço, qualidade e diferenciação dos produtos. Essas pressões levaram muitas empresas a desenvolver estratégias de personalização em massa focalizada nos clientes, e a empresa mais agressiva dentre elas, permite que seus clientes

personalizem um determinado produto ou serviço dentro de uma ampla gama de opções.

Devido às pressões exercidas sobre as empresas, reduzi-las seria um importante desafio para o gerenciamento neste século e uma fonte potencial de inovação gerencial radical. Bouchikhi e Kimberly acreditam firmemente que os gerentes terão de colocar a lógica da personalização não só no centro de suas estratégias externas, mas também no coração de seus relacionamentos com aqueles que trabalham para eles. Em paralelo à personalização de produtos e serviços, o gerenciamento terá de personalizar o local de trabalho.

1.3.1 As mudanças devido ao local de trabalho personalizado

“Depois de prosperarem no marketing e na personalização em massa dos produtos no século XX, as empresa terão de transferir o que aprenderam ao lidar com os clientes para seus relacionamentos com seus empregados”. (Bouchikhi e Kimberly, 2003 p.214), com isso buscam um ambiente de trabalho personalizado aos seus funcionários, com o intuito de melhor aproveitar esta personalização.

Em contraste com o processo de concepção da organização tradicional, em que as estruturas e os sistemas organizacionais são derivados de uma estratégia predefinida, o projeto do local de trabalho personalizado, buscará equilibrar o que interessa à empresa (sua estratégia) e o que interessa aos indivíduos (suas estratégias de vida). (Bouchikhi et al., 2003, p.214).

Segundo Bouchikhi e Kimberly (2003), o contexto sociológico ao qual se insere o local de trabalho personalizado sugere que o indivíduo na organização do século XXI irá reivindicar algum controle sobre certos aspectos fundamentais de sua vida profissional: para o que trabalhar, o conteúdo do trabalho, quando e onde trabalhar, como executar o trabalho, com quem e para quem trabalhar, por quanto tempo trabalhar, o direcionamento do plano de carreira e as habilidades necessárias para persegui-la.

Mesmo as necessidades e aspirações das pessoas tenham sido interpretadas como perturbações para a gerência nos séculos XIX e XX, elas indicam o ponto de partida para o projeto do local de trabalho personalizado. Equalizar as necessidades da empresa quanto à previsibilidade e efetividade com as diversas necessidades individuais requer um novo contrato de trabalho, no qual a gerência confronta seus planos estratégicos de vida com os dos

funcionários e buscam os pontos comuns. Compartilhar a informação e a responsabilidade pela situação da empresa com os empregados é outro ingrediente do local de trabalho personalizado Bouchikhi e Kimberly (2003 p.217).

Não seria nenhum exagero dizer que a forma organizacional dominante deste século, marcada pela separação entre propriedade, gerenciamento e mão-de-obra, não é o fim da história e que outras formas de colaboração e estruturas de governança surgirão com o desenvolvimento e evolução do local de trabalho personalizado.

1.4 Papel das empresas

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade. Competitividade que, sabemos, está baseada em um aprendizado da organização que dificilmente é passível de reprodução imediata pela concorrência, garantindo à organização um diferencial por longo período, longo o suficiente para colocá-la mais à frente ainda. (Chiavenato, 2004)

Vamos inicialmente definir o que é processo. Processo é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; quando adaptado para a Sociologia, agregam a idéia de interação entre elementos diferentes associados à idéia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, e são passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los, etc. Processos de gestão são interação entre partes com um objeto e dentro de parâmetros previamente definidos. (Chiavenato, 2004)

1.5 Papel das pessoas

Cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão se sua carreira e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Tem-se verificado através de pesquisas que, a partir dos últimos anos da década de 90, as pessoas passaram a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro da empresa e no mercado de trabalho. (Chiavenato, 2004).

1.6 O porquê de um novo modelo de gestão de pessoas.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais, seus padrões

políticos ou relações internas e externas de poder, Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas. (Fischer, 1992)

Afirma Fischer (1992), ainda que na década de 80 houve um questionamento e mudanças profundas das práticas organizacionais motivadas por uma seqüência de ondas de globalização, inicialmente do sistema financeiro, posteriormente do sistema de comercialização e, atualmente, do sistema de produção/tecnológicos.

O fato de as empresas serem obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização. Essas pressões têm sua principal origem na forma como as pessoas passaram a enxergar sua relação com o trabalho e com a empresa a partir dos anos 80. (Fischer, 1992)

Segundo Fisher (1992) as empresas, de forma geral, têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Os dois tópicos anteriores falam sobre a competência que nada mais é que todo o conhecimento adquirido pela pessoa e o bem que ela mesma pode trazer para a organização. Quando as pessoas adquirem conhecimento, o mesmo é usado para o bem da empresa, refletindo também em sua vida pessoal, além da profissional.

Já falando em um novo modelo de gestão de pessoas, a globalização existente é um fator importante para essa mudança, além das melhorias que certas mudanças também trazem para a organização.

As empresas geralmente não sabem o que esperar de seus funcionários. O que fazer? Criar expectativas de desenvolvimento para que o funcionário as supere, sendo o processo evolutivo da gestão de pessoas lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Segundo Fischer (1992 p. 30) na abordagem funcionalista, podemos identificar três fases:

- Operacional: até a década de 60. Nessa fase, a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração e informações;
- Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional;
- Estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Segundo os estudos de Fischer (1992, p. 35) e respeitando o contexto histórico, podemos definir a gestão de pessoas da seguinte forma:

- Até 1930 (Primeira República): nesse período, assistimos a uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro, que transferiu parte dos recursos excedentes desse setor para a atividade industrial.

- De 1930 a 1945 (Estado Novo): esse período é caracterizado pela formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, pela criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas e pela formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho. É um período marcado pela gestão burocrática de pessoas.
- De 1945 a 1964 (Segunda República): vive-se nesse período um processo de redemocratização, preocupado com o desenvolvimento econômico por meio da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Empresas multinacionais são estimuladas a instalar-se aqui, trazendo práticas estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam baseadas no paradigma taylorista/fordista.
- Após 1964: o país vive nos anos 70 um período de grande expansão econômica, em que o paradigma taylorista/fordista de gestão encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação. O desenvolvimento econômico da década de 70 trouxe maior competitividade por quadros e maior preocupação com a capacidade de atração e retenção de pessoas. Daí a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram exatamente as relativas às questões de remuneração, que necessitavam, de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações.
- Atualmente a globalização e a tecnologia são fatores influenciadores da gestão de pessoas.

2. DESENHO DE CARGOS

Segundo Dutra (2000) a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. Para melhor entendimento do processo de análise de cargos, o quadro 1 apresenta a definição dos principais termos aqui colaboradores.

Definimos como função o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização e isto implica que numa organização existem tantas funções quanto for o número de colaboradores, portanto o cargo é definido como o agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que nos leva a considerar que numa empresa existe um número muito menor de cargos em relação ao número de funções. Por exemplo, Auxiliares administrativos executando atividades de natureza similar e com pré-requisitos parecidos de seus ocupantes devem formar um único cargo.

A especificação do cargo é dividida em quatro grandes áreas: Mental, de Responsabilidades, Física e de Condições de Trabalho. Cada uma dessas áreas é, ainda, subdividida em fatores, ou seja, em requisitos e qualificações.

ÁREA MENTAL — Determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.

ÁREA DE RESPONSABILIDADES — Determina as exigências importas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.

ÁREA FÍSICA — Determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.

ÁREA DE CONDIÇÕES DE TRABALHO — Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos.

QUADRO 1 – Definições dos principais termos da análise de cargos.

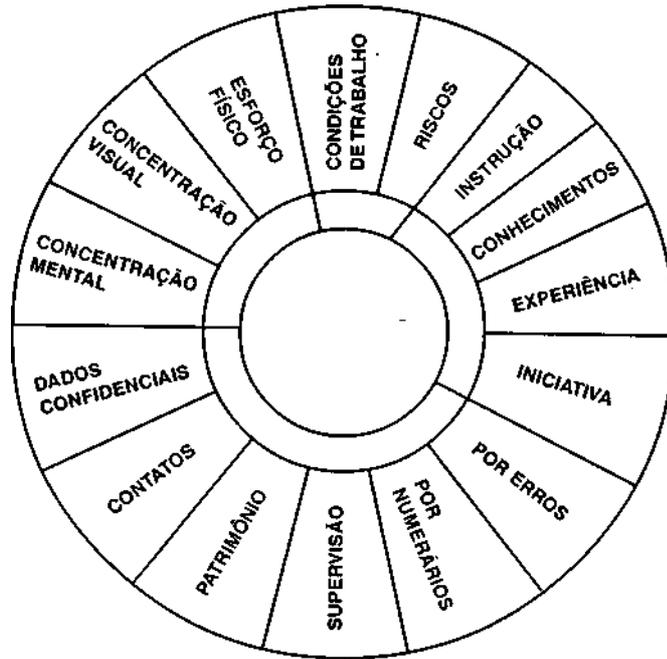
TAREFA	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
FUNÇÃO	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria de área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
CARGO	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas aos ocupantes.
ANÁLISE DE CARGO	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
DESCRIÇÃO DE CARGO	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
ESPECIFICAÇÃO DE CARGO	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
GRUPO OCUPACIONAL	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003)

Os fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos demonstrado na figura um apresenta um resumo da especificação do cargo e os fatores de análise são, geralmente, diferentes em cada grupo ocupacional. Por exemplo, o fator condições de trabalho é muito importante na especificação do grupo ocupacional operacional, não sendo importante no grupo ocupacional administrativo.

Assim, se dentro de um grupo ocupacional, por exemplo, operacional, o fator risco especificar o mesmo grau a todos os cargos, esse fator não deve ser incluído para análise. O quadro dois mostra os fatores mais comumente utilizados na análise dos cargos por grupos ocupacionais.

FIGURA1– Especificação do Cargo



Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003)

QUADRO 2– Fatores para análise de cargos por grupos ocupacionais.

ÁREAS / FATORES		GRUPOS OCUPACIONAIS				
		Operacional	Administrativo	Técnicos de Nível Médio	Profissionais de Nível Superior	Gerencial
MENTAL	Instrução	X	X	X	X	X
	Conhecimento	X	X	X	X	X
	Especialização		X	X	X	X
	Experiência	X	X	X	X	X
	Complexidade das Tarefas	X	X	X	X	X
	Iniciativa	X	X	X		
FÍSICA	Esforço Físico	X				
	Posições Assumidas	X				
	Habilidade Manual	X				
	Concentração mental/visual	X	X	X	X	
	Monotonia	X	X	X		
RESPONSABILIDADES	Por material ou produto	X		X		
	Por ferramentas e equipamentos	X	X	X		
	Por erros	X	X	X	X	X
	Por valores (dinheiro e títulos)		X	X	X	X
	Por contatos		X		X	X
	Pela segurança de outros	X		X	X	X
	Por subordinados					X
	Por decisões				X	X
	Por dados confidenciais		X	X	X	X
COND. TRAB.	Ambiente de Trabalho	X				
	Riscos	X				

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003)

Os grupos ocupacionais servem para classificar os cargos e administrá-los diferentemente e não há nenhuma rigidez para essa classificação de cargos, e o número de grupos depende do porte da organização e de sua área de atuação.

Existem organizações que classificam em um único grupo ocupacional os gerentes, técnicos de nível médio, profissionais de nível superior e administrativo.

O mais comum é encontrarmos pelo menos três grupos ocupacionais, como segue: Grupo Ocupacional Operacional, Grupo Ocupacional Técnico de Nível Médio, Administrativo e Profissional de Nível Superior e Grupo Ocupacional Gerencial.

2.1 ETAPAS DA ANÁLISE DE CARGOS

A análise de cargos pressupõe certos passos, ou seja, fases específicas de trabalho, conforme é apresentado no Quadro três. Uma vez concluído o trabalho, o produto resultante é o catálogo de cargos.

2.1.1 SUBSÍDIO PARA ANÁLISE DE CARGOS EM ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

A análise de cargos é demorada e trabalhosa; no entanto o catálogo de cargos não servirá apenas à administração de salários, mas também a uma série de atividades da área de Recursos Humanos, como pode ser observado na Quadro quatro.

QUADRO 3 – Fases da análise de cargos

COLETA DE DADOS	<p>Escolha da Técnica de coleta de dados</p> <p>Coleta de Dados.</p>
DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS	<p>Junção das funções de mesma natureza e especificação para formação dos cargos.</p> <p>Redação da descrição dos cargos.</p> <p>Redação da especificação dos cargos.</p> <p>Classificação dos cargos conforme grupos ocupacionais da organização</p> <p>Catálogo de cargos</p>

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003)

QUADRO 4 – Subsídios de análise de cargos em processos da gestão de RH.

- AVALIAÇÃO DE CARGOS
- PESQUISA SALARIAL
- CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS EM GRUPOS OCUPACIONAIS
- ENQUADRAMENTO DO PESSOAL NOS CARGOS
- ADMINISTRAÇÃO DOS SALÁRIOS
- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO OCUPANTE DO CARGO
- CONSTESTAÇÕES EM RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS
- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL
- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL
- SEGURANÇA E TRABALHO
- PESQUISA DE HIATOS E SOBREPOSIÇÃO DE TAREFAS
- ELABORAÇÃO DE CARREIRAS PROFISSIONAIS
- MÉTODO RESTRITO PARA ANÁLISE DE CARGOS CUJAS TAREFAS SEJAM SIMPLES E REPETITIVAS.

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003)

3. PROCESSOS DA COLETA DE DADOS

3.1 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O primeiro ponto que deve ser discutido é como serão coletados os dados para a análise dos cargos. Tradicionalmente costuma ser utilizado um dos seguintes métodos 1. Observação local, 2. Questionário/Entrevista, 3. Métodos combinados.

3.1.1 MÉTODO DA OBSERVAÇÃO LOCAL

Método rudimentar de análise de cargos. É utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, ou seja, quando as tarefas que compõem o cargo podem ser descritas e especificadas a partir da simples observação do funcionário trabalhando. Em geral, é utilizado para cargos do grupo ocupacional operacional.

Vantagens:

- Permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo com outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos.
- Permite verificar in loco as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais onde são desenvolvidos os trabalhos.
- Não há necessidade de o colaborador paralisar o trabalho.

Desvantagens:

- Método moroso, que encarece o processo de coleta de dados, pois exige muito tempo do analista de cargos.
- Geralmente as observações têm de ser completadas, uma vez que surgem dúvidas sobre as tarefas e especificações do cargo.

3.1.2 MÉTODO DO QUESTIONÁRIO

Dutra (2000), define que o método do questionário é muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Onde, geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes, posteriormente os

questionários são distribuídos para os colaboradores ou para os gerentes preencherem e quando os questionários forem usados para a coleta de dados dos cargos do grupo ocupacional operacional, recomenda-se que sejam preenchidos pelas gerências.

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

É comum os colaboradores pensarem, quando não devidamente esclarecidos, que, após o preenchimento dos questionários, seus salários serão aumentados, ou que a organização pretende cortá-los, por isso Dutra define que o cuidado é essencial para o bom andamento do processo, pois qualquer interferência neste sentido pode acarretar uma resposta forjada, portanto o questionário deve ser elaborado de forma simples e clara, deve, também, ser acompanhado de instruções, podendo até ser elaborado um "modelo" já preenchido para servir como exemplo.

Vantagens:

- Método rápido para a obtenção das informações.
- É o mais econômico dos métodos.

Desvantagens:

- Devido ao desconhecimento, pelos colaboradores, das técnicas de análise de cargos, o preenchimento, geralmente, é incorreto ou incompletos.
- Dificilmente serão conseguidas boas descrições e especificações de cargos caso seja utilizado apenas esse método para análise de cargos.

Nos anexos II, III e IV são apresentados três modelos de questionários. O primeiro, aplicável ao grupo ocupacional gerencial, o apresenta o segundo modelo é aplicável aos grupos ocupacionais profissionais de nível superior, técnicos de nível médio e administrativo e o terceiro mostra o modelo aplicável a cargos do grupo ocupacional operacional.

3.1.3 MÉTODO DA ENTREVISTA

Sem dúvida, esse é o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis à análise dos cargos. Com este método, o analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, para eliminar todas as dúvidas que possam surgir sobre as tarefas e especificações, que devem ser divididas em etapas que seguem abaixo.

3.1.3.1 Informações gerais

O analista deve coletar, junto ao gerente da unidade, sobre a qual o colaborador será entrevistado, informações gerais sobre o trabalho ali executado. Nesta etapa deve ser marcada a entrevista. Deve-se explicar ao colaborador o motivo da entrevista e solicitar que ele se prepare pensando nas tarefas que desempenha e em suas responsabilidades.

3.1.3.2 "Quebra-gelo" e finalidade da entrevista

Para que a entrevista tenha bons resultados e transcorra em clima agradável, é necessário conquistar a confiança do entrevistado, e, para isso, aconselha-se uma apresentação franca e cordial. A seguir deve-se esclarecer o entrevistado sobre os motivos da entrevista, e a melhor maneira é apresentar a ele os objetivos da análise de cargos.

Pode-se explicar, também, que, para analisar os cargos da organização, é necessário obter dados, e quem mais conhece aquele cargo na organização é o seu ocupante. É importante dizer ao entrevistado que suas respostas serão anotadas para que sejam elaboradas a descrição e a especificação do cargo, que serão posteriormente criticadas por ele.

3.1.3.3 Análise das tarefas do cargo

Nessa fase são obtidos os dados referentes às tarefas que compõem o cargo. Uma forma fácil de obter esses dados é solicitar que o ocupante liste suas tarefas. No caso de a entrevistada ser uma secretária, será pedido a ela que liste suas tarefas:

- Arquivar documentos.
- Digitar cartas.
- Redigir correspondência.
- Uma vez obtida a lista das tarefas, será pedido à entrevistada que diga "como" são realizadas as tarefas:
- Arquivar documentos, separando-os por assunto e em ordem cronológica.
- Digitar cartas, utilizando editor de texto, através de microcomputador.
- Redigir correspondência, baseando-se em outras já expedidas.
- Redigir cartas em inglês, traduzindo rascunhos em português escritos pelo superior.

Caso o objetivo de cada tarefa não esteja claro, será pedido à entrevistada que o explique. É claro que, nesse exemplo, esclarecimento é desnecessário, uma vez que o objetivo de cada tarefa está implícito e não teria sentido perguntar "por que você arquivava documentos?". A resposta natural seria: "para manter o arquivo organizado". Assim como não teria sentido perguntar-lhe por que digita cartas ou redige memorando.

Portanto, nesta fase da entrevista, devem ser obtidos os dados referentes às tarefas componentes dos cargos, quanto ao "que é feito", "como é feito", "por que é feito" (quando necessários).

Para facilitar a análise, as tarefas podem ser separadas em "diárias" e "periódicas".

3.1.3.4 Análise da especificação do cargo

Nessa etapa, o entrevistado fornece ao entrevistador uma estimativa de especificação do cargo. É sempre bom lembrar ao entrevistado que não se trata do nível de instrução, experiência, etc. dele, mas do que o cargo exige. As perguntas nunca devem levar a resposta tipo "sim" ou "não".

3.1.3.5 Encerramento da entrevista

Aqui o entrevistador lembra ao entrevistado que com os dados levantados serão elaboradas a descrição e a especificação do seu cargo e que, se necessário, ele retornará para esclarecer eventuais dúvidas.

Após a entrevista, o analista elabora a descrição e especificação do cargo, apresenta ao colaborador a descrição para críticas, bem como à gerência para confirmação dos dados.

A entrevista deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado, para deixá-lo mais à vontade e permitir que ele mostre exemplos dos trabalhos que realiza. O método de entrevista tem vantagens e desvantagens, tais como:

Vantagens:

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

Desvantagens:

- Caso a entrevista seja mal estruturada, poderão surgir reações negativas por parte dos colaboradores e descrédito nas atividades posteriores à análise de cargos.
- Custo elevado, uma vez que exige analistas de cargos com experiência nesse tipo de trabalho.

3.1.4 MÉTODOS COMBINADOS

Para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados métodos combinados para o levantamento dos dados. As várias combinações dos métodos podem ser observadas no Quadro 5. A melhor combinação entre os métodos é a utilização do questionário seguida da entrevista com o ocupante do cargo ou do gerente da unidade.

QUADRO 5 – Métodos combinados para a coleta de dados

COMBINAÇÕES	FORMA DE APLICAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA FORMA DE APLICAÇÃO	VANTAGENS
-------------	--------------------	-------------------------------------	-----------

Questionário + Entrevista	Ocupante do Cargo	O ocupante responde ao questionário e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	- Diminui o tempo da entrevista. - Melhora a qualidade das informações coletadas pelo questionário.
	Gerência	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	
	Analista de Cargos	Com base em um questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista entrevista o ocupante do cargo e preenche o questionário.	- Facilita a estruturação da entrevista.
Questionário + observação local	Gerência e ocupante do cargo	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista observa o trabalho executado pelo ocupante.	- Diminui o tempo de observação local.
	Analista de cargos	Com base em questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário.	- Estrutura melhor o que deve ser observado pelo analista.
Observação local + entrevista	Ocupante do cargo	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o próprio ocupante.	- Eliminam as dúvidas surgidas com a observação.
	Ocupante do cargo e gerência	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o gerente.	

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003).

QUADRO 6 – Relato dos principais fatores de especificação dos cargos

INSTRUÇÃO	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
CONHECIMENTO	Conhecimentos complementares exigidos para o exercício do cargo.
EXPERIÊNCIA	Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos, possa desempenhar, normalmente, as tarefas componentes do cargo em análise.
INICIATIVA/COMPLEXIDADE	Relato da complexidade das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho das suas atividades e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos para a solução de problemas. Esse fator pode também ser desmembrado em iniciativa, complexidade das tarefas e supervisão recebida.
REPONSABILIDADE/POR SUPERVISÃO	Relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão (complexidade das tarefas supervisionadas).

RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	Considera a responsabilidade exigida com relação ao manejo, manutenção e guarda de máquinas, ferramentas e equipamentos, bem como a prevenção contra estragos ou prejuízos devidos a descuido.
RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO	Considera a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos da companhia e possibilidade de perdas dos mesmos.
RESPONSABILIDADE POR ERROS	Considera o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízos para a mesma.
RESPONSABILIDADE POR MATERIAIS E PRODUTOS	Considera a responsabilidade por materiais ou produtos matéria-prima, produtos acabados, fluídos, etc) sob custódia do ocupante do cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo.
RESPONSABILIDADE POR SEGURANÇA DE TERCEIROS	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes a que se exponham os outros colaboradores, na realização tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança exigidos pela companhia.
ESFORÇO MENTAL E VISUAL	Exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a freqüência, a intensidade e a continuidade do esforço mental e visual.
RESPONSABILIDADE POR CONTATOS	Considera a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados do seu trabalho. Devem ser evidenciados os objetivos, a freqüência e a hierarquia das pessoas com quem são mantidos os contatos, bem como se são externos ou internos.
ESFORÇO FÍSICO	Exigências quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas, carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.
RISCO	Considera a possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observação das normas de segurança. Deve ser evidenciada a freqüência de exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes.
CONDIÇÕES DE TRABALHO	Considera as condições de físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como: ruído, calor, sujeira, vibrações, gases, fumaça, etc.

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003).

QUADRO 7 – Descrição de cargo

<p>DESCRIÇÃO DO CARGO</p> <p>TITULO DO CARGO: Analista de Cargos e Salários. UNIDADE: Recursos Humanos. DESCRIÇÃO SUMÁRIA Executa trabalhos de descrição e especificação de cargos, pesquisas salariais e extra-salariais e processamento de aumentos e reajustes salariais.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descreve e especifica cargos, baseando-se nos planos de avaliação previamente estabelecidos, de conformidade com anotações constantes em questionários e/ou entrevistas com ocupantes de cargo. - Elabora levantamentos diversos sobre o comportamento do mercado salarial,
--

consultando publicações específicas e/ou pesquisas, para análise e comparações internas.

- Desenvolve pesquisas salariais e extra-salariais, definindo formulários, rol de cargos e empresas. Tabula e apresenta os resultados aos órgãos superiores.

- Analisa solicitações de aumento salariais por promoção ou mérito, verificando se estão condizentes com o estabelecido na política de administração salarial.

- Confere fichas de solicitação de pessoal e de aprovação de admissão, verificando se os cargos e salários iniciais estão condizentes com o estabelecido no plano de administração salarial.

- Acompanha a evolução das negociações coletivas para reajustamentos salariais, acordos sindicais ou dissídios das categorias profissionais. Interpreta os textos dos acordos e efetua os cálculos necessários para o reajuste salarial dos colaboradores envolvidos.

ESPECIFICAÇÕES

1. INSTRUÇÃO

- Formação escolar:

Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração;

2. CONHECIMENTOS

Técnicas de Administração de Salários;

Estatística aplicada à Administração Salarial;

Microinformática;

3. EXPERIENCIA

Quatro anos, adquirida no exercício do próprio cargo

4. INICIATIVA/COMPLEXIDADE

Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas diversificados. Exige discernimento e desembaraço para tomar decisões mais convenientes.

Trabalho que exige ação independente

5. RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS

O responsável pelo cargo tem acesso a informações confidenciais (salários de todos os colaboradores), cuja divulgação inadvertida pode provocar embaraços internos.

6. RESPONSABILIDADE POR ERROS

Trabalho que recomendações de política salarial, que, se cometidos erros de julgamento, podem implicar dispêndios consideráveis para a companhia.

7. RESPONSABILIDADE POR CONTATOS

Contatos freqüentes com colaboradores, gerentes e representantes de outras companhias, exigindo tato e discernimento para levar a termo entrevistas de tipos variados.

8. CONDIÇÕES DE TRABALHO

Normais de escritório.

DATA DA ELABORAÇÃO: ____ / ____ / ____ REVISÃO:

Fonte: Administração de Cargos e Salários (2003).

4. ANÁLISE DOS CARGOS

4.1 Breve Histórico da Equipamentos Ipiranga

Situada na Vila Industrial de Presidente Prudente-SP a Equipamentos Ipiranga há mais de 36 anos atua na prestação de serviços para máquinas agrícolas da região, com mão-de-obra especializada em torno, fresa, plaina, solda, forja, calandra e prensa, além de fabricar Roçadeiras e prestar manutenção em Máquinas de Panificação, Industrial, Curtumes, Frigoríficos e Máquinas Agrícolas.

Devido a grande desestimulação do setor agrícola na região no final da década de 80 a Ipiranga viu-se ter que ampliar seu ramo de atividade a fim de continuar com sua tradição na prestação de serviços, desenvolvendo assim especialização na fabricação de Equipamentos para Musculação e Ginástica em geral, atuando não apenas na região, mas no Brasil inteiro.

Posteriormente a Ipiranga se especializou na fabricação de parquinhos infantis, Acessórios para linha de Produção, Cadeiras Ergonômicas, Portões e Gradis, Porteiras, Coberturas móveis e Estruturas, Carrinhos e Coletores de Higiene Urbana, Traves para Jogos Esportivos, Rede de Vôlei, Estruturas para Basquete, Bicicletas Aquáticas em Inox, Apoio de Pés Ergonômicos, Suportes e Prateleiras, Corrimões em Aço ou Inox, e dentre outros produtos.

Atualmente vem se destacando no mercado Nacional, pela qualidade de seus produtos a preços competitivos, trazendo a seus clientes a ponderação exata entre custo e benefício do produto. A Ipiranga têm parceria com vários fornecedores nas diversas etapas dos processos de produção, a fim de assegurar produtos com qualidade, no tempo ideal, com o preço competitivo e condições de melhor valia a empresa, seus colaboradores, clientes e sociedade. Tem Parceria de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Ginástica com curso universitário de Educação Física e Fisioterapia de Presidente Prudente, onde aprimora e desenvolve seus produtos com todo o embasamento técnico, teórico e prático tanto da Universidade como dos conhecimentos adquiridos pela empresa.

Sendo assim a empresa busca o aperfeiçoamento dos seus processos e da eficiência organizacional como um todo, para se tornar ainda mais competitiva.

4.2 Os processos de pesquisa

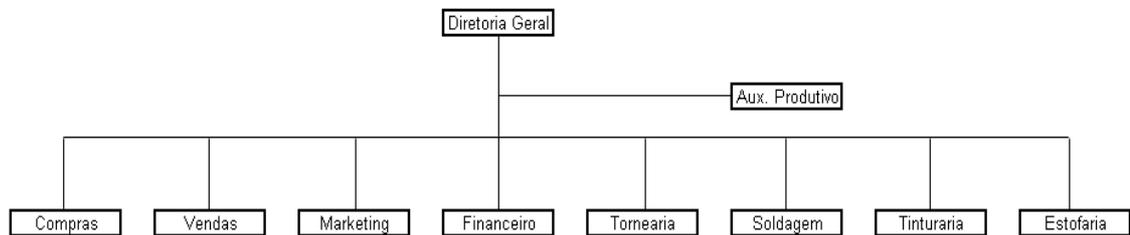
Para que o trabalho representasse a realidade da empresa foi necessária uma pesquisa de campo em suas dependências.

Utilizando o método combinado entre questionário e entrevistas aplicável aos funcionários dos setores operacional, administrativo e gerencial, podemos assim descrever, analisar e especificar os cargos que por sua vez pode ser percebida a necessidade da proposta de mudança de estrutura organizacional, baseada na interpretação de dados coletados, visando a melhor organização dos funcionários quanto a sua hierarquia, função e tarefas, ou seja, uma análise no âmbito da estrutura organizacional.

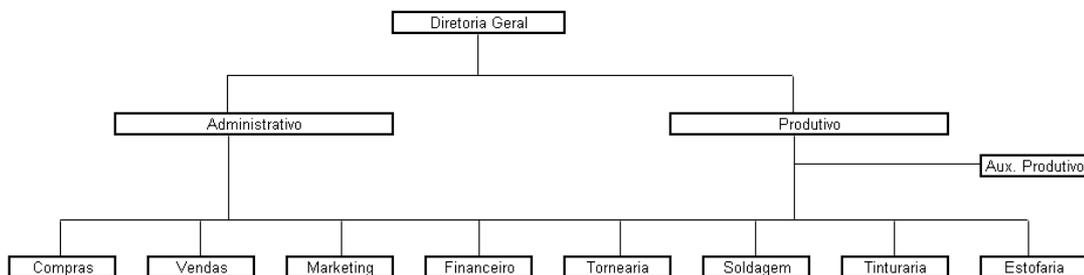
4.3 Estrutura Organizacional atual

FIGURA 2 - Estrutura organizacional atual.

Fonte: Organizado pelos autores.



4.4 Estrutura Organizacional Proposta

**FIGURA 3** – Estrutura organizacional proposta

Fonte: Organizado pelos autores.

A partir da análise da estrutura organizacional atual da empresa e com a análise dos cargos descritos, é proposto novo modelo de estrutura organizacional, com dois novos departamentos, separando os setores produtivo e administrativo, permitindo assim melhorias no rendimento e organização, facilitando e dando subsídios aos gestores da empresa para a tomada de decisões.

Com a preocupação voltada à Gestão de Pessoas, não foi realizada nenhuma análise de custos destes novos cargos, nem mesmo a viabilidade econômica. Fator este que poderá ser analisado e focado posteriormente pela administração da empresa ou até mesmo uma outra análise direcionada a este fim.

O princípio desta proposta de organograma é descentralizar e desafogar, de acordo com os estudos realizados o setor de diretoria geral, possibilitando assim que o mesmo desempenhe de forma mais eficiente e eficaz o desenvolvimento de seu cargo, que é de suma importância à saúde estratégica da empresa, buscando sempre novos conceitos e tendências para o presente e o futuro da organização.

4.5 Definição de eixos de cargos

QUADRO 8 – Definição de eixos de cargos

CARGOS	EIXO	CARGOS	EIXO
GERENCIAL		INDUSTRIAL	
Gerente Geral	GII	Encarregado de Seleção de Controle de Produção	IDIII

		Torneiro Mecânico I	IDI
		Torneiro Mecânico II	IDII
ADMINISTRATIVO			
Comprador	ADII	Soldador Especial	IDII
Vendedor	ADII	Montador/Soldador	IDI
Produtor de Imagens e Fotos	ADII	Soldador II	IDI
Auxiliar Financeiro	ADI	Pintor a revólver	IDI
		Estofador de Móveis	IDI
		Auxiliar de Produção	IDI

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

5.1 Descrição dos cargos operacionais

Título do Cargo: Encarregado de Seleção de Controle de Produção	
Reporta-se: Diretor Geral	C.B.O.: 4142-10
Departamento: Produção	
<p>Missão: Apontar a produção e controlar a frequência de mão-de-obra. Acompanhar atividades de produção, conferir cargas e verificar documentação. Preencher relatórios, guias, boletins, plano de carga e recibos. Controlar movimentação de carga e descarga na expedição. Lidera equipe de trabalho.</p>	
<p>Descrição: Monitorar, supervisionar e cuidar das atividades gerais da fábrica, de forma a zelar pela qualidade e apontar a produção e controle de frequência de mão-de-obra. Acompanhar atividades de produção, conferir cargas e verificar documentação. Preencher relatórios, guias, boletins, plano de carga e recibos. Controlar movimentação de carga e descarga na expedição.</p> <p>Liderar a equipe de trabalho de produção do setor, com o intuito de melhorar a produtividade, de forma a atingir os objetivos esperados pelo setor de fabricação com a máxima qualidade no menor prazo possível, com o menor desgaste das máquinas e materiais.</p> <p>Controlar as tarefas dos subordinados de forma eficiente com o mínimo de erros possível, de forma a garantir o padrão de qualidade e a boa imagem dos produtos da empresa no mercado.</p> <p>Distribuir e dimensionar os serviços e produtos a serem fabricados pelos funcionários do setor de forma a evitarem pausas na produção ou dificuldade de produção por falta de planejamento fabril.</p> <p>Responsável pelo planejamento da execução das tarefas diárias do pátio fabril, visando à fabricação dos produtos dentro do prazo estipulado e informando o setor responsável, quando verificar possíveis gargalos de fabricação e atrasos na entrega dos produtos.</p> <p>Conferir a qualidade dos produtos, testando sempre os mesmos, e buscando a melhoria contínua dos produtos fabricados.</p> <p>Assegurar o cumprimento das estratégias operacionais da empresa para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação de estritas normas de segurança, organização do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos e ferramentas utilizados.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.</p>	
Requisitos: IDIII	
Título do Cargo: Torneiro Mecânico II	

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7212-15
Departamento: Produção	
<p>Missão: Executar serviços de tornearia e usinagem de peças de todos os tipos e tamanhos, buscando prezar a qualidade nos produtos e serviços executados e o máximo de perfeição nas medidas para um encaixe sincronizado com as outras peças do processo, implementando ações de preservação ao meio ambiente e segurança no trabalho.</p>	
<p>Descrição:</p> <p>Planejam seqüências de operações, executam cálculos técnicos, podem implementar ações de preservação do meio ambiente.</p> <p>Executar serviços de tornearia e usinagem de peças de todos os tipos e tamanhos, buscando prezar a qualidade nos produtos e serviços executados e o máximo de perfeição nas medidas para um encaixe sincronizado com as outras peças do processo.</p> <p>Reproduzir peças a partir de modelos já confeccionados usando tornos, centros de usinagens, serras, furadeiras, policortes e esmeril, visando a semelhança para com a peça modelo.</p> <p>Retificar Peças dando ajustes e acabamentos necessários visando aumentar a vida útil e melhorias nas peças rústicas.</p> <p>Analisar e reproduzir projetos de peças através de croquis, desenhos técnicos ou plantas, visando à qualidade, padronização dos produtos a serem desenvolvidos.</p> <p>Realizar suas tarefas com responsabilidade de forma a não haver desperdício de matéria primas, visando atingir o máximo de produtividade da melhor forma possível com a finalidade de evitar o desperdício.</p> <p>Usinar as peças de acordo com modelos e desenhos, da melhor forma possível, com os recursos disponíveis no menor tempo possível, visando à agregação de valores ao produto final com qualidade e padrão necessários à implantação dos métodos ISO.</p> <p>Operar máquinas e ferramentas convencionais como torno mecânico, fresa (fresadora universal) , mandril , furadeiras , plaina de metais (plaina limadora) , ajustes e manutenções e cuidados com as ferramentas.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima, de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.</p>	
Requisitos: IDII	

Título do Cargo: Torneiro Mecânico I

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7212-15
Departamento: Produção	
<p>Missão: Executar serviços de tornearia e usinagem de peças de todos os tipos e tamanhos, buscando prezar a qualidade nos produtos e serviços executados e o máximo de perfeição nas medidas para um encaixe sincronizado com as outras peças do processo, implementando ações de preservação ao meio ambiente e segurança no trabalho.</p>	
<p>Descrição:</p> <p>Planejam seqüências de operações, executam cálculos técnicos, podem implementar ações de preservação do meio ambiente.</p> <p>Executar serviços de tornearia e usinagem de peças de todos os tipos e tamanhos, buscando prezar a qualidade nos produtos e serviços executados e o máximo de perfeição nas medidas para um encaixe sincronizado com as outras peças do processo.</p> <p>Reproduzir peças a partir de modelos já confeccionados usando tornos, centros de usinagens, serras, furadeiras, policortes e esmeril, visando a semelhança para com a peça modelo.</p> <p>Retificar Peças dando ajustes e acabamentos necessários visando aumentar a vida útil e melhorias nas peças rústicas.</p> <p>Analisar e reproduzir projetos de peças através de croquis, desenhos técnicos ou plantas, visando à qualidade, padronização dos produtos a serem desenvolvidos.</p> <p>Realizar suas tarefas com responsabilidade de forma a não haver desperdício de matéria primas, visando atingir o máximo de produtividade da melhor forma possível com a finalidade de evitar o desperdício.</p> <p>Usinar as peças de acordo com modelos e desenhos, da melhor forma possível, com os recursos disponíveis no menor tempo possível, visando à agregação de valores ao produto final com qualidade e padrão necessários à implantação dos métodos ISO.</p> <p>Operar máquinas e ferramentas convencionais como torno mecânicos, furadeiras, ajustes e manutenções e cuidados com as ferramentas.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima, de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.</p>	
Requisitos: IDI	

Título do Cargo: Soldador Especial

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7243-15
Departamento: Produção	
Missão: Realizar suas tarefas de forma eficiente com o mínimo de erros possível, de forma a garantir o padrão de qualidade e a boa imagem dos produtos da empresa no mercado.	
Descrição: Soldar peças metálicas, utilizando equipamentos apropriados, para unir, reforçar ou reparar conjuntos e peças mecânicas. Executar a solda de forma a aproximar o eletrodo à peça, até formar um arco elétrico, deslocando de forma plana e eficiente à linha de junção a fim de constituir o cordão de soldagem. Cortar peças de ligas metálicas levando em consideração o seu diâmetro, grau e dimensões, utilizando processos de soldagem e corte tais como eletrodo revestido, tig, mig, oxicorte, forja e plasma, além de instrumentos de medição como trena, paquímetro, nível, goniômetro, sunta, escala e compasso. Examinar as peças a serem soldadas, consultando sempre desenhos, especificações e outras instruções para organizar a metodologia de trabalho. Furar e unir as peças anteriormente cortadas, utilizando ferramentas apropriadas e instrumentos de medição. Propor soluções técnicas para conclusão de casos que exijam tratamento diferenciado. Soldar de forma definitiva as peças a fim de garantir a firmeza do aparelho para a sua montagem e acabamento. Montar, dando o acabamento necessário aos produtos, unindo todas as partes e peças que integram o produto acabado e final a ser construído na empresa. Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação de estritas normas de segurança, organização do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos e ferramentas utilizados. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: IDII	
Título do Cargo: Montador/Soldador	

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7243-15
Departamento: Produção	
Missão: Preparar o material para a próxima etapa do processo de fabricação, de forma a garantir a boa qualidade do produto final.	
Descrição: Soldar peças metálicas, utilizando equipamentos apropriados, para unir, reforçar ou reparar conjuntos e peças mecânicas. Executar a solda de forma a aproximar o eletrodo à peça, até formar um arco elétrico, deslocando de forma plana e eficiente à linha de junção a fim de constituir o cordão de soldagem. Examinar as peças a serem soldadas, consultando sempre especificações e outras instruções para organizar a metodologia de trabalho. Cortar peças de ligas metálicas levando em consideração o seu diâmetro, grau e dimensões, utilizando processos de soldagem e corte tais como eletrodo revestido, tig, mig, oxicorte, forja, além de instrumentos de medição como trena, paquímetro, nível, goniômetro, sunta, escala e compasso. Furar e unir previamente as peças anteriormente cortadas, utilizando ferramentas apropriadas e instrumentos de medição para garantir o seu alinhamento. Propor soluções técnicas para conclusão de casos que exijam tratamento diferenciado. Testar as estruturas previamente montadas, no intuito de garantir o bom andamento do processo de produção e a qualidade do produto final. Zelar pela segurança individual e coletiva, utilizando equipamentos de proteção apropriados, necessários a execução dos serviços. Aplicando estritas normas de segurança, zelando pela organização, guarda dos equipamentos, conservação e limpeza do local de trabalho e pela conservação e bom estado dos equipamentos e ferramentas utilizados. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: IDI	

Título do Cargo: Soldador

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7243-15
Departamento: Produção	
Missão: Fazer a solda nos aparelhos já montados para reforçar a função das peças afim que o aparelho não desmonte.	
Descrição: Soldar peças metálicas, utilizando equipamentos apropriados, para unir, reforçar ou reparar conjuntos e peças mecânicas. Executar a solda de forma a aproximar o eletrodo à peça, até formar um arco elétrico, deslocando de forma plaina e eficiente à linha de junção a fim de constituir o cordão de soldagem. Examinar as peças a serem soldadas, consultando sempre especificações e outras instruções para organizar a metodologia de trabalho. Fazer solda bruta nos aparelhos já montados e ponteados para melhorar a qualidade dos aparelhos produzidos pela a empresa e garantir sua resistência. Passar a Esmerilhadeira nas soldas brutas para dar acabamento e beleza aos aparelhos. Propor soluções técnicas em casos que exijam tratamento diferenciado. Executar tratamento e descarte de resíduos e materiais em seus devidos lugares para reciclagem dos mesmos. Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação de estritas normas de segurança, organização do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos e ferramentas utilizados. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: IDI	

Título do Cargo: Estofador de Móveis

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 76.52-35
Departamento: Produção	
Missão: Cortar o tecido com capricho, revestir as peças e grampear o tecido na medida dando o melhor acabamento possível com qualidade.	
Descrição: Cortar a madeira de acordo com o modelo já existente para conseguir um melhor acabamento dos produtos, além de garantir o mesmo padrão das peças. Utilizar o equipamento Esmeril nos cantos da madeira para que os mesmos não acabem rasgando o tecido com o passar do tempo, possibilitando maior garantia e qualidade nos produtos confeccionados, além de propiciar acabamento dentro das normas técnicas e padrões necessários ao bom desempenho dos produtos. Cortar a espuma utilizando a própria madeira como modelo visando o melhor acabamento com o menor desperdício, garantindo peças padronizadas. Colar a espuma na madeira de forma que não fique com rebarba para não ocorrer o descolamento da mesma, ou ocasionar problemas no momento da montagem. Cortar o tecido a ser revestido utilizando a própria peça para melhor utilização evitando o desperdício de material, e garantindo eficiência e padronização. Confeccionar, revestir e acolchoar os equipamentos e acessórios de ginástica, musculação e outros produtos da linha de produção da empresa. Costurar os tecidos, visando à beleza do acabamento e a qualidade do material, utilizando a linha adequada para cada tipo de costura para não rasgar o tecido. Grampear o tecido na madeira de forma que o grampo não fique mal preso ou não corte o tecido, comprometendo a qualidade do aparelho. Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação de estritas normas de segurança, organização do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos e ferramentas utilizados. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: IDI	

Título do Cargo: Pintor a Revólver

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 7232-20
Departamento: Produção	
Missão: Tratam superfícies de peças metálicas e não-metálicas ou de material sintético por processos mecânicos, decapagem, pintura, para proteger as peças contra corrosão ou para lhes dar acabamento técnico ou decorativo.	
Descrição: Realizar manutenção de banhos de tratamento superficial nos materiais. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental. Verificar se as peças a serem pintadas estão nas condições mínimas para poder pintá-las com eficiência, de forma a garantir a qualidade no acabamento. Analisar se a tinta e os solventes em estoque são suficientes para a pintura das peças a serem pintadas, visando à necessidade ou não de compra dos produtos. Limpar os instrumentos de pintura sempre após o uso, (como revólveres, latas, pinças, pincéis e outros necessários à pintura), visando a manutenção e preservação dos equipamentos de pintura e acabamento , mantendo a ordem do local. Organizar seqüencialmente as peças, ordenadamente de forma a agilizar o processo de pintura, e buscar melhores rendimentos no processo produtivo. Misturar os produtos e tintas de acordo com as especificações necessárias ao seu melhor desempenho, visando a melhor aplicação da tinta ao produto, efetuando maior durabilidade do acabamento na peça, e melhor qualidade da pintura. Procurar canalizar na peça o jato de tinta, sem borrar o produto ou escorrer, com finalidade de evitar gastos desnecessários de matéria prima. Zelar e organizar o setor de armário de pintura, mantendo limpo e organizado os produtos e ambiente, visando à objetivação e facilidade de uso dos produtos e materiais garantindo a segurança e higiene. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima, de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: IDI	

Título do Cargo: Auxiliar de Produção

Reporta-se: Encarregado de Produção	C.B.O.: 4142-10
Departamento: Produção	
<p>Missão:</p> <p>Auxiliar nos serviços de apoio e rotineiros da área de produção, organizando equipamentos, matérias-prima e ambiente de trabalho segundo métodos preestabelecidos e instruções superiores, para efeito de eficiência, rapidez e segurança nas tarefas da área.</p>	
<p>Descrição:</p> <p>Limpar equipamentos, ferramentas e utensílios de forma a propiciar higiene e segurança no trabalho.</p> <p>Lixar e dar acabamento em peças visando propiciar pintura de ótima qualidade para o produto, garantindo também melhor acabamento nas peças.</p> <p>Organizar de forma sistematizada e seqüencial peças, matérias-prima, equipamentos e utensílios visando aumentar a eficiência e rapidez nas tarefas.</p> <p>Montar de forma seqüencial produtos visando evitar o re-trabalho, seguindo especificações do superior imediato.</p> <p>Medir e cortar peças de forma eficiente visando evitar desperdício de matéria-prima, seguindo especificações do superior imediato.</p> <p>Propor soluções técnicas em casos que exijam tratamento diferenciado dos produtos, com o intuito de melhorar os métodos produtivos.</p> <p>Executar tratamento e descarte de resíduos e materiais em seus lugares para reciclagem dos mesmos, evitando desperdícios e bagunça do setor produtivo.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.</p>	
Requisitos: IDI	

5.2 Descrição dos cargos administrativos e gerenciais

Título do Cargo: DIRETOR GERAL
C.B.O.: 1210-10
Departamento: Administrativo
Missão: O diretor geral é o representante da empresa no mais alto nível organizacional, assegurando o cumprimento da missão e planejamento geral da empresa. Estabelecendo planejamento estratégico, determinando políticas administrativas e operacionais da empresa em geral.
<p>Descrição: Estabelecer políticas Gerais e Específicas de recursos humanos e políticas administrativas e operacionais. Coordenar diretorias e departamentos, além de supervisionar negócios da empresa. Negociar transferência de tecnologia e mudanças no pátio fabril. Representar e preservar a imagem da empresa, visando atingir sucesso por longos períodos de tempo. Comunicar-se por meio de reuniões com os demais diretores, concedendo entrevistas e participando de negociações a fim de supervisionar e dimensionar da melhor forma as negociações empresariais.</p> <p>Definir os processos de produção e as unidades produtivas junto com o encarregado de produção, visando atingir a eficiência dos recursos produtivos da empresa.</p> <p>Definir o planejamento estratégico da empresa, através de análise e estudo da viabilidade dos projetos e custos de implantação e de resultados, buscando atingir melhores resultados a favor da organização, mantendo boa rentabilidade, além de proporcionar produtos com qualidade e inovação aos clientes.</p> <p>Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação utilização de estritas normas de padronização no processo de análise e estudo organizacional do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do próprio diretor geral.</p>
Requisitos: GII

Título do Cargo: Comprador

Reporta-se: Diretor Geral	C.B.O.: 3542-05
Departamento: Administrativo	
Missão: Fazer cotações e pesquisas de preços com os fornecedores, buscando os melhores planos, qualidade, preços e formas de pagamentos ofertados.	
Descrição: Assegurar o abastecimento dos insumos de produção e demais materiais utilizados pela empresa, ao menor preço possível, dentro dos padrões estabelecidos de prazo e qualidade dos produtos e serviços. Receber requisições de compras, executando processo de cotação e concretização da compra de serviços, produtos, matérias-primas e equipamentos para a empresa, buscando sempre padrões de qualidade almejados. Acompanhar o fluxo de recebimento dos produtos, verificando se há compatibilidade, e se o produto cotado e comprado esta em acordo com o produto requisito pelo departamento solicitante. Desenvolver fornecedores de materiais, serviços e produtos sempre que possível, na busca de novas oportunidades de compras, com o intuito de aumentar o número dos fornecedores e parceiros na amplitude empresarial. Supervisionar processos de compra, com a finalidade de constatar a necessidade real da compra do produto solicitado, com o melhor custo benefício, levando em conta a qualidade e padronização dos produtos adquiridos. Fazer o acompanhamento dos pedidos, visando assegurar sua entrega no prazo estabelecido. Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação utilização de estritas normas de padronização no processo de compra, organização do local de trabalho além de zelo pela sua limpeza e pela conservação e bom estado dos equipamentos. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: ADII	

Título do Cargo: Vendedor

Reporta-se: Diretor Geral	C.B.O.: 5211-10
Departamento: Administrativo	
Missão: Fornecer informações e efetuar vendas aos clientes, buscando o bom atendimento e atingir as metas de vendas, buscando auxiliar a melhor escolha para os clientes.	
Descrição: Vender mercadorias para clientes pessoa física ou jurídica, auxiliando os clientes na escolha dos melhores produtos de acordo com suas necessidades. Registrar entrada e saída de mercadorias. Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para o teste do produto. Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Prestar serviços aos clientes, tais como: troca de mercadorias; abastecimento de veículos e outros serviços correlatos. Fazer inventário de mercadorias para reposição, verificando quais itens são necessárias à compra de acordo com os pedidos de vendas e os prazos. Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços, buscando a análise dos resultados e a busca de melhorias para os próximos períodos. Informar e visitar clientes no pós-venda, buscando a verificação da qualidade dos produtos vendidos e a satisfação, além de oferecer novos produtos e promoções, mantendo um contato mais direto e efetivo com a carteira de clientes. Desenvolver novos clientes, efetuando a prospecção de vendas por telefone, pessoal, e-mail ou correspondência, buscando novas oportunidades de vendas, além de trabalhar com o Setor de Marketing no intuito de melhor efetuar as propagandas e efetivação da marca no Brasil. Desenvolver práticas que facilitem os processos de vendas, com a finalidade de melhorar o departamento e agilizar a efetivação da minuta de produção para o setor de fabricação, visando agilidade nos processos, a fim de manter com os prazos de vendas e entregas estipulados. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: ADII	

Título do Cargo: Editor de Texto e Imagem	
Reporta-se: Diretor Geral	C.B.O.: 7661-20
Departamento: Administrativo	
Missão: Planejar serviços de pré-impressão gráfica. Realizar programação visual gráfica e editoração de textos e imagens, buscando promover a marca e os produtos da empresa.	
Descrição:	
<p>Operar processos de tratamento de imagens, como produção e edição de folder, imagens e catálogos, montagem de fotolitos e imposição eletrônica e edição de imagens através de recursos computacionais e eletrônicos em geral. Operar sistemas computação gráfica, e editoração de imagens. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental.</p> <p>Fotografar aparelhos novos que estão saindo da fabrica, parques infantis, churrasqueiras, estruturas e todo o tipo de produto ou benfeitoria executada pela fábrica que não contenha arquivo fotográfico ou que o mesmo esteja desatualizado ou antigo.</p> <p>Acompanhar o processo de produção gráfica de peças publicitárias, tais como folhetos com ofertas, incluindo verificação dos produtos ofertados, preparação das fotos e outros detalhes gráficos, melhorando o desenvolvimento de publicidade organizacional.</p> <p>Redigir peças de publicidade institucional, elaborando manuais, folhetos, quadros de avisos, cartazes, circulares, informativos, sinalizações e outros materiais relacionados com comunicação, tanto para os clientes internos como para clientes externos.</p> <p>Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação e utilização de estritas normas de padronização no processo de produção destas imagens no ambiente de trabalho, além de zelo pela sua limpeza, organização e pela conservação e bom estado dos equipamentos.</p> <p>Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.</p>	
Requisitos: ADII	
Título do Cargo: AUXILIAR FINANCEIRO	

Reporta-se: Diretor Geral	C.B.O.: 4131-10
Departamento: Administrativo	
Missão: Organizar documentos e efetuar sua classificação padrão, gerando lançamentos no sistema da empresa, visando a melhor administração do setor financeiro empresarial.	
Descrição: Emitir extratos para acompanhamento bancário regularmente, efetuando a conciliação bancária, levantando o relatório das saídas e entradas de pagamentos. Emitir as notas fiscais requisitadas e organizar e lançar as mesmas no sistema contábil e financeiro. Cadastrar os clientes e fornecedores no sistema, cadastrar os produtos acabados e matérias primas, além dos cadastros referentes à manutenção teórica dos estoques, para anualmente verificar e conciliar este lançamento com o lançamento real executado pela empresa. Receber e efetuar pagamentos em carteiras, duplicatas, cheques ou outros meios de compensação, lançando nos devidos livros e inserindo estas informações nos sistemas corretos de forma a garantir o correto lançamento nos livros fiscais e contábeis, além de garantir o bom gerenciamento das informações financeiras da empresa. Conciliar contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo ou de empresas particulares. Preparar previsões de caixa, visando detectar necessidades de captação ou aplicação de recursos financeiros na empresa, visando melhores taxas. Emitir e realizar o arquivamento de documentos, visando o correto arquivamento e a facilidade para posteriores consultas nos arquivos da empresa. Para que todas essas tarefas sejam realizadas, se faz necessário à aplicação e utilização de estritas normas de padronização no processo financeiro e organizacional do ambiente de trabalho, além de zelo pela sua limpeza, organização e pela conservação e bom estado dos equipamentos. Executar outras tarefas correlatas às descritas acima de acordo com as necessidades da empresa ou a critério do superior imediato.	
Requisitos: ADI	

6. CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS POR PONTOS

6.1 Experiência Profissional

Este fator avalia o tempo necessário (total de anos) de experiência necessária para a aquisição de habilidades familiares para o bom desempenho das atividades. Esta experiência pode ter sido adquirido tanto dentro quanto fora da EMPRESA. Lembre-se de que as próprias qualificações do ocupante podem não ser as mesmas requeridas pelo cargo que ele ocupa. Por exemplo, alguém que está ocupando um mesmo cargo há longo tempo, pode ter experiência maior que a requerida. Portanto, uma vez que o que está sob análise é o cargo e não a pessoa deve-se responder somente os requisitos para o mesmo, e não as qualificações pessoais do ocupante do cargo.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Até 01 ano	20
B	De 01 até 03 anos	40
C	De 03 até 05 anos	60
D	De 05 até 07 anos	80
F	Acima de 07 anos	100

6.2 Escolaridade (Nível de instrução formal)

Este fator mede o nível de escolaridade (instrução formal) exigido pelo ocupante do cargo para o suficiente desempenho de seu cargo. Entende-se por formação escolar, a qualificação equivalente a um certo número de anos de escolaridade, e/ou conhecimentos técnicos/teóricos. Deve-se considerar o conhecimento que o ocupante deve possuir para desempenhar e compreender adequadamente suas funções dentro da EMPRESA. Não deve considerar a sua

escolaridade atual, e sim, a escolaridade que o ocupante do cargo teria que ter para desempenhar a contento suas atividades.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Ensino médio completo (+) Cursos Complementares na Área - Equivalente ao 2º grau completo	20
B	Curso superior incompleto em curso (+) Cursos Complementares na Área	40
C	Curso superior completo (+) Cursos Complementares na Área	60
D	Curso superior completo (+) Curso Complementar de pós-graduação na área	80
E	Curso superior completo (+) Curso Complementar de Mestrado ou MBA.	100

6.3 Conhecimentos (Aperfeiçoamento/desenvolvimento)

Este fator avalia as exigências mínimas do ocupante cargo em termos de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal, relacionado intimamente com o nível de formação básica, exigidos pelos cargos, conforme grupo ocupacional, guardando, portanto, uma relação de complementação. Os cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento que o ocupante do cargo tenha feito, esteja fazendo ou venha a fazer, por exigência do cargo, pressupõe um aprimoramento do ocupante no desempenho do cargo ou sua preparação para promoção, dentro do Plano de Carreira, para cargo de maior conteúdo, habilidade, complexidade e/ou responsabilidade.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Cursos de treinamento em nível equivalente ao 2º grau, com carga horária até 90 horas. Cursos típicos dados por consultorias e instituições educacionais para aperfeiçoamento e reciclagem.	20
B	Cursos de treinamento em nível equivalente ao 2º grau, com carga horária até 180 horas. Cursos típicos dados por consultorias e instituições educacionais para aperfeiçoamento e reciclagem.	40
C	Cursos de treinamento em nível equivalente ao 3º grau, com carga horária até 180 horas. Cursos típicos dados por consultorias e instituições educacionais para aperfeiçoamento e reciclagem.	60
D	Cursos de treinamento em nível equivalente ao 3º grau, com carga horária até 360 horas. Cursos de especialização em nível de pós-	80

	graduação (lato sensu) dado por instituição de ensino superior.	
E	Cursos de treinamento em nível equivalente ao 3º grau, com carga horária superior a 360 horas. Cursos de especialização em nível de pós-graduação (lato sensu - MBA) dado por instituição de ensino superior.	100

6.4 Originalidade e criatividade

Este fator avalia o grau de originalidade e criatividade que a função requer para vencer desafios ou resolver problemas. Atividades que requerem um nível mais elevado de originalidade e criatividade incluem desenvolvimento de novos processos ou novas formas de gerar maior produtividade e lucratividade para a EMPRESA.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Seu cargo é orientado por práticas já estabelecidas e não requer ações diferentes dos procedimentos já existentes.	25
B	Seu cargo requer interpretação de técnicas, métodos e processos operacionais já conhecidos para aplicá-los em situações diferentes, exigindo postura e raciocínio inovador e criativo para resolução dos problemas em determinadas situações ou problemas específicos.	50
C	Seu cargo requer raciocínio inovador e criativo para o desenvolvimento e adaptação de novas idéias, processos e técnicas já desenvolvidas para novas utilizações na EMPRESA, exigindo postura e raciocínio inovador e criativo para resolução de problemas em diversas situações ou problemas de média complexidade.	75
D	Seu cargo requer elevado grau de originalidade e criatividade, resultando em novas idéias, conceitos eventualmente teorias, que permitam o enriquecimento de conhecimentos no campo profissional. Tipicamente a função exige também um nível de conhecimento bastante elevado.	100

6.5 Liderança e coordenação de pessoas

Este fator avalia as habilidades no que diz respeito à liderança, coordenação, supervisão, comunicação e motivação de pessoas e equipes de trabalho, além das necessidades de integrar assuntos variados voltados à busca de um objetivo comum.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	O desempenho do cargo não exige atividades de liderança/coordenação.	17
B	O desempenho do cargo exige um nível mínimo de atividades de liderança/coordenação de tarefas, exigindo um pequeno nível de apoio.	34
C	O desempenho do cargo exige coordenação de atividades e tarefas diversificadas, exigindo alguma habilidade de liderança e controle, envolvendo pessoas de níveis funcionais inferiores.	50
D	O desempenho do cargo exige a liderança/coordenação e integração de pessoas de diversos níveis funcionais da EMPRESA. Envolve a supervisão de atividades exigindo do ocupante postura facilitadora e consultiva, bem como a capacidade de incentivar as pessoas a buscar maior produtividade.	67
E	O desempenho do cargo exige gerenciamento de vários colaboradores de diversos níveis funcionais, podendo envolver várias áreas. A supervisão de atividades diárias é delegada a níveis subordinados, sendo a coordenação o principal aspecto avaliado, dando-se menor ênfase a controle e maior liderança, exigindo do ocupante uma postura facilitadora e consultiva, bem como a capacidade de gerar desafios, motivar e incentivar pessoas a buscar soluções alternativas.	83
F	Posições avaliadas neste nível são normalmente responsáveis pela construção do ambiente organizacional, bem como pela formação da cultura e da criação do senso de compromisso com os objetivos da EMPRESA. Além do espírito de equipe, orienta-se ainda ela busca da	100

	integração corporativa e participação na estratégia da EMPRESA.	
--	---	--

6.6 Habilidades de planejamento e organização

Este fator avalia a habilidade/necessidade de planejamento, organização e acompanhamento das atividades, visando atingir os objetivos estratégicos da EMPRESA.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	O desempenho do cargo exige planejamento e controle de trabalhos simples e de atividades sem maior complexidade.	25
B	O desempenho do cargo exige habilidade de planejamento de atividades e recursos a serem utilizados em uma área, sem, no entanto, consistir em alterações de políticas e procedimentos da EMPRESA. Normalmente responde pelos resultados finais de seu departamento ou área.	50
C	O desempenho do cargo exige habilidade para planejamento e controle de processos operacionais da EMPRESA e seus fluxos de trabalho, podendo modificar políticas e procedimentos ou ainda criar novas regras que orientem as atividades de vários setores da EMPRESA	75
D	Devem ser avaliadas aqui as funções orientadas por alta estratégia, limitadas somente por prioridades corporativas/governamentais, onde habilidade de planejamento é requerida em seu nível maior, incluindo o planejamento e controle das macros estratégias de negócios da EMPRESA.	100

6.7 Relacionamento e interação com o ambiente interno

Este fator avalia as habilidades de comunicação (contatos internos) mantidos pelo ocupante do cargo no relacionamento com os demais cargos da EMPRESA. Estes contatos podem ser troca de informações, explicações, aconselhamentos e negociações. Quanto à forma estes contatos podem ser verbais, escritos, telefônicos, eletrônicos e consideram a natureza do assunto, bem como a sua importância.

6.7.A - Tipo de relacionamento e interação – Ambiente Interno

GRAU	DEFINIÇÃO	A x B
A1	Só com colegas de trabalho, dentro da mesma unidade de trabalho ou com outras unidades de trabalho.	12
A2	Contatos com colaboradores de cargo de nível superior, tais como analistas, supervisores e gerentes.	25
A3	Contatos envolvendo cargos de nível gerencial. Os contatos mantidos neste nível requerem discernimento e tato.	37
A4	Contatos envolvendo cargos de nível de diretoria. Os contatos mantidos neste nível requerem um alto grau de discernimento e tato, pois podem envolver relações de trabalho entre as diversas gerências.	50

6.7.B - Importância dos contatos

GRAU	DEFINIÇÃO	A X B
B1	Contatos de pequena importância, requerendo apenas cortesia para evitar atritos. O trabalho requer expressar-se pouco.	12
B2	Contatos de relativa importância, onde a natureza da informação segue uma tramitação delineada ou versa sobre assuntos rotineiros.	25

B3	Contatos de importância consultando ou informando sobre problemas específicos da EMPRESA que requerem recursos, tato e um conhecimento prático da política e procedimentos da EMPRESA.	37
B4	Contatos de grande importância onde se expõe e procura definir as diretrizes, políticas e procedimentos da EMPRESA.	50

6.7.1 Relacionamento e interação com o ambiente interno

De acordo com tabela abaixo, o grau que melhor define a habilidade de relacionamento interno que o cargo requer.

6.7.1.1 Tabela de respostas

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS (A X B)
A	A1B1	25
B	A1B2 – A2 B1	37
C	A1B3 – A3B1 – A2B2	50
D	A2B3 – A3B2	63
E	A3B3 – A4B2 – A2B4	75
F	A4B3 – A3B4	87
G	A4B4	100

6.8 Relacionamento e interação com o ambiente externo

Este fator avalia as habilidades de comunicação (contatos externos) mantidas pelo ocupante do cargo no relacionamento com as demais pessoas fora da EMPRESA. Estes contatos podem ser troca de informações, explicações, aconselhamentos e negociações. Quanto à forma estes contatos podem ser verbais, escritos, telefônicos, eletrônicos e consideram a natureza do assunto, bem como a sua importância.

6.8.A – Tipo de relacionamento e interação – Ambiente Externo

GRAU	DEFINIÇÃO	A X B
A1	Contatos rotineiros, tratando de assuntos rotineiros e de pequena importância.	12
A2	Contatos de importância, com clientes, fornecedores, bancos, prestadores de serviços, sindicatos e demais pessoas fora da organização.	25
A3	Contatos envolvendo cargos de nível gerencial, tratando de assuntos de importância. Os contatos mantidos neste nível requerem discernimento e tato.	37
A4	Contatos envolvendo cargos de nível de diretoria em nível decisório. Os contatos mantidos neste nível requerem um alto grau de discernimento, já que as decisões podem afetar as estratégias da EMPRESA.	50

6.8.B – Importância dos contatos

GRAU	DEFINIÇÃO	A X B
-------------	------------------	--------------

B1	Contatos de pequena importância, requerendo apenas cortesia para evitar atritos. O trabalho requer expressar-se pouco.	12
B2	Contatos de média importância, onde a natureza da informação segue uma tramitação delineada ou versa sobre assuntos rotineiros.	25
B3	Contatos de grande importância consultando, informando ou dando orientações sobre problemas específicos da EMPRESA que requerem recursos, tato e um conhecimento prático da política e procedimentos da EMPRESA.	37
B4	Contatos de grande importância onde se expõe e procura definir as diretrizes, políticas e procedimentos da EMPRESA.	50

6.8.1 Relacionamento e interação com o ambiente externo

De acordo com tabela abaixo o grau que melhor define a habilidade de relacionamento externo que o cargo requer.

6.8.1.1 Tabela de Respostas

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS (A X B)
A	A1B1	25
B	A1B2 – A2 B1	37
C	A1B3 – A3B1 – A2B2	50
D	A2B3 – A3B2	63
E	A3B3 – A4B2 – A2B4	75
F	A4B3 – A3B4	87
G	A4B4	100

6.9 Nível de Complexibilidade

A grande maioria das funções de uma organização pertence a um campo de trabalho específico. Os ocupantes dos diversos campos de trabalho necessitam de diferentes níveis de profundidade de conhecimentos para exercício de sua função. Este fator mede a profundidade dos conhecimentos requeridos para o desempenho do ocupante do cargo.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Assistente/Auxiliar/Trainee: executa tarefas que são de natureza rotineira ou objetivam o treinamento e desenvolvimento de maneira geral.	20
B	Profissional Junior: realiza trabalhos ou projetos de menor profundidade adquire experiência prática acompanhando ou Auxiliando profissionais de maior experiência.	40
C	Profissional Pleno: trabalha de maneira geral independente em tarefas ou projetos de dificuldades compatíveis com a sua função	60
D	Profissional Sênior: realiza trabalhos e procedimentos de natureza complexa que poderá necessitar destreza ou fornece orientação técnica aos profissionais de nível inferior (Junior e Pleno).	80
E	Profissional Máster (Domínio Completo): amplo e profundo conhecimento e competência em técnicas práticas e teóricas em sua área de especialização, reconhecido como capacidade máxima e contribuindo de forma significativa com uma parcela para as macroestratégias e os negócios da EMPRESA. Considerado auto-suficiente em atividades especializadas ou ainda com autoridade final em uma ampla área funcional.	100

6.10 Equacionamento de problemas

Este fator avalia a capacidade de obter informações e analisá-los de forma a desenvolver uma ou mais soluções adequadas para os problemas encontrados. Este fator avalia ainda a amplitude de habilidade necessária para resolver situações novas e até que grau ela é requerida para atender e/ou antecipar dificuldades e resolvê-las sem receber orientação específica. Leva em consideração o discernimento que o ocupante do cargo possui para a ponderação dos fatos existentes e as condições para discutir sobre o curso de ação a ser tomado.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Desempenha atividades que requerem um mínimo de equacionamento de problemas, efetua coleta e organiza informações para que outros solucionem problemas. Trabalho repetitivo, padronizado, seqüenciado e idêntico, dispensando conhecimentos específicos e experiências anteriores.	20
B	Resolve problemas reunindo e examinando informações disponíveis e selecionando a melhor solução entre as alternativas evidentes. Trabalho rotineiro, com diferentes passos, etapas ou ciclos, exigindo correta interpretação e aplicação das normas e regulamentos em vigor. Trabalho típico realizado no nível técnico-operacional.	40
C	Resolve problemas reunindo, organizando e examinando informações, selecionando e aplicando a metodologia analítica mais apropriada a partir de uma variedade de alternativas. Trabalho diversificado, em que os padrões específicos nem sempre são previstos, exigindo estudo de precedentes para a solução de problemas. Trabalho típico realizado no nível técnico-operacional e tático.	60

D	Resolve problemas onde as informações e seus significados não são totalmente conhecidos ou são imprecisos. Trabalho que envolve diversas áreas de atividade da EMPRESA e/ou funções diferentes, exigindo flexibilidade na aplicação e/ou adaptação de conhecimentos para desenvolver a solução adequada. Trabalho típico realizado no nível tático e estratégico.	80
E	Resolve problemas onde as informações e seus significados não são totalmente conhecidos ou são bastante imprecisos. O equacionamento dos problemas e o desenvolvimento das soluções requerem formulação de hipóteses desenhadas a partir das evidências limitadas e especulação. Trabalho que envolve situações originais, sem precedentes, requerendo alto raciocínio analítico e interpretativo no desenvolvimento de soluções ou projetos novos. Trabalho típico realizado no nível estratégico.	100

6.11 Repercussão de erros

Este fator avalia a probabilidade de perceber eventuais erros, as implicações dos mesmos quanto à perda de tempo, materiais e aos antes afetados pelos erros, bem como a possibilidade do erro ser detectado e corrigido a tempo de evitar riscos maiores a EMPRESA, no sentido de danos financeiros ou comprometimento de sua imagem perante a comunidade e clientes.

Para determinar as conseqüências de um erro, considere os efeitos prováveis e imediatos nas atividades nas quais o cargo tem responsabilidade final. Não devem ser considerados erros por omissão intencional de procedimentos, políticas, práticas, etc.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Existe pouca probabilidade de erros causarem impacto negativo, uma vez que sofrem vários processos de controle de atividades, podendo causar pequena perda de tempo, apenas para recuperação do	25

	trabalho, com grau risco muito baixo.	
B	Existe média probabilidade de erros causarem impacto negativo, uma vez que os processos de controle de atividades são menos freqüentes, podendo gerar atrasos e até aumento de custos.	50
C	Existe razoável probabilidade de erros prejudicarem o desenvolvimento normal de uma área da EMPRESA, uma vez que as atividades têm pequeno grau de controle ou somente podem ser descobertos em fases posteriores de revisão, podendo ocasionar transtornos de ordem administrativa ou operacional e acarretar prejuízos financeiros e/ou a imagem da empresa, ou seja, com um considerável grau de risco.	75
D	Existe grande probabilidade dos erros causarem sérios danos financeiros e a imagem da EMPRESA, gerando um significativo impacto negativo no sucesso dos negócios da EMPRESA como um todo, devido à inexistência de processos de controle das atividades desempenhadas pelo cargo, assim existindo um alto grau de risco.	100

6.12 Responsabilidade por supervisão de pessoas

Este fator avalia a responsabilidade pela supervisão de pessoas em decorrência da amplitude da supervisão direta e indireta, bem como o nível destes subordinados.

Preencher todos os níveis abaixo, informando o número de subordinados sob a responsabilidade de acordo com nível do ocupante do cargo:

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Não exerce nenhuma supervisão e não possui subordinados.	20
B	Até 05 colaboradores	40
C	De 06 a 10 colaboradores	60
D	De 11 a 20 colaboradores	80

E	Acima de 20 colaboradores	100
----------	---------------------------	------------

6.13 Responsabilidades por receitas

Este fator avalia a responsabilidade monetária sobre Receita Operacional definida para o ocupante do cargo, seja pelo grau de gerenciamento, seja pelo controle exercido.

VALOR MONETÁRIO – Preencha neste espaço, utilizando a tabela abaixo, a letra que melhor se aplica ao cargo do ocupante no que se refere à responsabilidade por receitas.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A0	Este item não é aplicável a este cargo.	0
A1	Até 5 mil	12
A2	De 5 a 10 mil	25
A3	De 10 a 15 mil	37
A4	Acima de 15 mil	50

NATUREZA DO IMPACTO – Preencha neste espaço, utilizando a tabela abaixo, o impacto que melhor se aplica ao seu cargo no que se refere à responsabilidade por receitas.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
B0	Não se aplica.	0
B1	O impacto é remoto, pode fornecer informações ou outros serviços/processos para aqueles que produzam algum impacto.	12
B2	Tem importante contribuição ou papel consultivo dando suporte e recomendações a outras pessoas para o desempenho de suas funções.	25
B3	Compartilha com outras pessoas a participação no gerenciamento para a obtenção de receitas.	37

B4	Tem controle direito ou a responsabilidade por esta dimensão, estabelecendo objetivos e determinando como os recursos são gerados. Tem responsabilidade pelos resultados finais destas receitas.	50
-----------	--	-----------

De acordo com tabela abaixo, marque o grau que melhor define a responsabilidade por receita.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A0	A0B0	0
A	A1B1	25
B	A1B2 – A2 B1	37
C	A1B3 – A3B1 – A2B2	50
D	A2B3 – A3B2 – A4B1 – A1B4	63
E	A3B3 – A4B2 – A2B4	75
F	A4B3 – A3B4	87
G	A4B4	100

6.14 Responsabilidade por despesas

Este fator avalia responsabilidade monetária sobre Despesas definida para o ocupante do cargo, seja pelo grau de gerenciamento, seja pelo controle exercido.

VALOR MONETÁRIO – Preencha neste espaço, utilizando a tabela abaixo, a letra que melhor se aplica ao cargo analisado no que se refere à responsabilidade por despesas.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A0	Este item não é aplicável a este cargo.	0
A1	Até 5 mil	12
A2	De 5 a 10 mil	25

A3	De 10 a 15 mil	37
A4	Acima de 15 mil	50

NATUREZA DO IMPACTO – Preencha neste espaço, utilizando a tabela abaixo, o impacto que melhor se aplica ao seu cargo no que se refere à responsabilidade por despesas.

GRAU	DEFINIÇÃO	A X B
B0	Não se aplica.	0
B1	O impacto é remoto, pode fornecer informações ou outros serviços/processos para aqueles que produzam algum impacto.	12
B2	Tem importante contribuição ou papel consultivo dando suporte e recomendações a outras pessoas para o desempenho de suas funções.	25
B3	Compartilha com outras pessoas a participação no gerenciamento para a obtenção de despesas.	37
B4	Tem controle direto ou a responsabilidade por esta dimensão, estabelecendo objetivos e determinando como os às despesas são geradas. Tem responsabilidade pelos resultados finais destas despesas.	50

De acordo com tabela abaixo, marque o grau que melhor define a responsabilidade por despesas.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A0	A0B0	0
A	A1B1	25
B	A1B2 – A2 B1	37
C	A1B3 – A3B1 – A2B2	50
D	A2B3 – A3B2 – A4B1 – A1B4	63
E	A3B3 – A4B2 – A2B4	75
F	A4B3 – A3B4	87
G	A4B4	100

6.15 Iniciativa e empreendedorismo

Este fator avalia mede o nível de habilidade requerida pelo ocupante para solucionar/resolver situações novas e até em que grau a mesma é necessária para antecipar e resolver dificuldades sem interferência superior.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Requer a execução de tarefas ligeiramente variadas que possibilite alguma iniciativa do ocupante por se tratar de situações semelhantes. O ocupante recebe instruções periódicas para execução das tarefas exercendo algum julgamento próprio para resolução de problemas.	25
B	Requer a execução de tarefas variadas e complexas, como coordenação e orientação, recebendo diretrizes, cabendo ao usuário a iniciativa de julgar quais atividades desenvolver, submetendo sua decisão à apreciação do seu superior.	50
C	Requer a execução de tarefas variadas e complexas, resolvendo problemas que necessitem de planejamento das operações, dos processos de execução e dos sistemas de controle, de acordo com os objetivos estabelecidos para sua área, cabendo ao usuário a iniciativa de escolher e adotar as diretrizes convenientes.	75
D	Requer a execução de tarefas variadas e complexas que exijam o planejamento e a definição de políticas, bem como a implementação de trabalhos para os quais não existam soluções padronizadas. As atividades requerem uma grande capacidade de julgamento e interpretação de resultados.	100

6.16 Autonomia e liberdade de ação

Este fator avalia o grau de Autonomia e Liberdade de Ação que a função requer para desenvolver processos e serviços e vencer desafios.

GRAU	DEFINIÇÃO	PONTOS
A	Recebem instruções orais ou escritas, explicando em detalhes como as tarefas devem ser completadas, apresentando pouca oportunidade para criação.	20
B	Está sujeito a um grande número de procedimentos. Requer julgamento para selecionar o melhor método a ser utilizado. O cargo	40

	já tem alguma autonomia e liberdade de ação.	
C	Orienta-se por objetivos e políticas do seu departamento/área, que determinam os procedimentos e passos a serem seguidos, permitindo liberdade para a tomada de pequenas decisões.	60
D	Participa da elaboração dos objetivos e políticas do seu departamento/área, que determinam os procedimentos e passos a serem seguidos, permitindo liberdade para a tomada de decisão de caráter adaptativo destes objetivos e políticas.	80
E	Tem envolvimento decisivo na determinação dos princípios objetivos da EMPRESA. O ocupante busca atingir os resultados da sua área, bem como de toda a organização. As funções neste nível têm total liberdade para criação e tomada de decisões.	100

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Equipamentos Ipiranga determinou a estruturação de cargos nos níveis administrativo e operacional.

A empresa foi fundada em 1969 e desde então vem se tornando cada vez mais competitiva no mercado regional e nacional. Em virtude de tal ganho de mercado veio o crescimento do seu quadro de funcionários e das tarefas, bem como a sua complexidade, necessárias para o desenvolvimento da organização.

Uma vez conhecido esses pontos, fica evidente a importância da análise dos cargos e suas inerentes funções, responsabilidades e tarefas dentro das organizações para a sua melhor gestão de pessoas.

Ao determinar a adequada estrutura organizacional, pode-se eliminar problemas de retrabalho e acúmulo de tarefas, mas também fazer com que o funcionário conheça o significado do seu trabalho e perceba sua responsabilidade

pelos resultados da empresa, elevando assim, sua motivação e como consequência a qualidade de seu desempenho e produtividade.

Para a Equipamentos Ipiranga a análise organizacional realizada será como um mapa do trabalho a ser realizado. A partir desta análise, a empresa poderá criar e redimensionar seus cargos através de uma nova estrutura organizacional, proporcionando subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para identificação de necessidades e elaboração de programas de treinamento, avaliação de desempenho e planejamento da força de trabalho. Além de ser o primeiro passo para um processo de implantação e proposta de planejamento de plano de carreiras e estrutura salarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

_____.Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____.Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____.Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 2004 (ed. Revisada).

_____.Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. 2.ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, ABRH – Nacional, 2002.

BITENCOURT, M. Gestão Contemporânea de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto – 1936, Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos, 5º ed. São Paulo, Atlas, 2003.

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

CHOWDHURY, Subir, Administração no Século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro, São Paulo, Pearson Education, 2003.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F.; STALK, G.; NONAKA, I. Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUTRA, Joel Sousa, Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas, São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza, Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência perspectivas, São Paulo, Atlas, 2002.

HEMERITAS, Ademar Batista, 1938 – Organização em normas / Adhemar 6 ed. São Paulo Atlas, 1995.

JUCIUS, Michael, Introdução à Administração traduzido, 1990, 15º tiragem.

MARRAS, Jean Pierre, Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico – 3º ed. São Paulo – Futura, 2000.

OLIVEIRA, A. de. Manual de procedimentos na gestão de pessoas: elaboração de modelos para as áreas: jurídica, contábil, de recursos humanos, trabalhista, previdenciária e órgãos de classe. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Alexandra Floreutino de, Administração de cargos e salários: Andorinha – monografia, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários - 9 ed. São Paulo LTr, 2002.

RESENDE, Enio J. 12938- Cargos, Salários e Carreira: novos paradigmas conceituais e práticos – São Paulo: Summus, 1991.

RESENDE. Enio. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

SÁ, J. C. ^a de. Manual de cargos e salários. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, s.d.

SILVA, Mario C. Marcondes, Competência e resultados de Recursos Humanos: um fator diferencial da empresa moderna. 2^o ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SIMCSIK, Tibor. Adequação de Recursos Humanos. São Paulo: Futural, 2003.

YAMASAKI R. Gestão de Cargos e Salários. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
GI	<p style="text-align: center;">ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelece metas e objetivos coletivos para sua área que otimizem a capacidade humana existente ✓ Dissemina e explicita, em sua área, os valores expressos pela Empresa. ✓ Orienta equipes em atividades técnicas-operacionais na busca de objetivos e metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir resultados positivos. ✓ Participa de análise de tendências e cenários, onde a organização está inserida, visando à identificação/avaliação de riscos, ameaças e oportunidades para a Empresa e os impactos que podem gerar em outras áreas. <p style="text-align: center;">GESTÃO DE PROCESSOS</p> <p>Alerta sua equipe para a necessidade de repensar / questionar constantemente a maneira como as coisas são feitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica pontos passíveis de melhoria na sua unidade de negócio ou área de trabalho e nas atividades sob sua coordenação. ✓ Responde pela gestão dos processos de mudança em sua área de atuação, assegurando a sua efetiva implementação. ✓ Transmite tranquilidade a sua equipe no que diz respeito aos processos de mudança existentes na Empresa. ✓ Monitora o "sentimento" da equipe sob sua responsabilidade no tocante aos processos de mudança em vigor na Empresa e, em caso de problemas, encaminha sugestões de ações corretivas. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Completo <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialização em Gestão Empresarial em nível de pós-graduação na área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 05 anos de experiência ✓ 3 anos em atividades gerenciais do nível 1 do Eixo de Carreira Gerencial ou do nível V do Eixo de Carreira Profissionais. <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento de técnicas de administração de conflitos e negociação ✓ Conhecimentos técnicos avançados em sua área de atuação. ✓ Conhecimentos das políticas e práticas da organização. ✓ Conhecimento de técnicas de desenvolvimento e liderança de equipes. ✓ Conhecimento intermediário de inglês. ✓ Conhecimento de técnicas de redação

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GI	<p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promove recursos e condições técnicas-operacionais necessárias à realização de projetos e atividades relacionadas à sua área de atuação e/ou sob sua responsabilidade. ✓ Gerencia tecnicamente projetos de sua área, envolvendo diversas áreas ou equipe de outras unidades da Empresa. ✓ Participa das avaliações das alternativas técnicas (interna e externamente) e define planos de ação, identificando oportunidades e necessidades, priorizando atividades, analisando viabilidade e avaliando custo benefício. ✓ Planeja, controla e administra o desenvolvimento e implantação de projetos e ações de interesse da unidade de negócio, avaliando e monitorando fatores que possam interferir nos resultados, recursos e cumprimentos de prazos. ✓ Participa na elaboração do orçamento e distribuição de recursos relacionados à área de atuação da Empresa. ✓ Responder pela compatibilização e cumprimento dos cronogramas dos projetos organizacionais relacionados a sua área de negócio. ✓ Participar da negociação externa de prazos, recursos e condições operacionais para o desenvolvimento de projetos e ações relacionadas à área de atuação da Empresa. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compartilha informações relevantes que possua com todas as pessoas e áreas envolvidas em trabalhos ou projetos conjuntos. ✓ Compreender a interpretação das informações disponibilizadas pelos diversos meios existentes (sistemas eletrônicos, banco de dados, manuais, redes de relacionamentos etc), sua compreensão e utilização adequada para viabilizar a resolução de problemas e responder às demandas existentes. ✓ Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos dos Sistemas Gerenciais de Informações – SIG's. ✓ Participa de "benchmarking" junto a Empresas congêneres e de outros segmentos de mercado, visando buscar informações, tecnologias e sistemas que possam ser implementados na organização.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GI	<p>FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E CRIATIVIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aceita e estimula a necessidade da flexibilidade e cria um ambiente de abertura com a equipe para geração de idéias e sugestões que possam contribuir com o desenvolvimento das áreas de negócios da Empresa. ✓ Modifica sua posição ou comportamento para ajustar-se a outras posições mais produtivas, a fim de buscar e alcançar soluções otimizadas para as partes envolvidas. ✓ Altera e sintoniza sua estratégia, sendo capaz de reconhecer falhas nas diretrizes e abordagens em curso e de interromper sua ação para ajustar seus planos e objetivos. ✓ É criativo e estimula a criatividade da equipe no sentido de encontrar formas alternativas de se concluir um trabalho com maior agilidade. <p style="text-align: center;">ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dissemina e define informações a clientes internos e externos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos. ✓ Realiza análise de média complexidade das informações coletadas nas diversas áreas pelos níveis inferiores, ordenando de forma eficaz para o processo de tomada de decisão, verificando se os trabalhos em cursos estão sendo realizados dentro padrões definidos pela Empresa. ✓ Desenvolve formas organizadas de controlar atividades e de manter regularidade, visando à máxima produtividade possível. ✓ Possui alto comprometimento com as adequações das estruturas e controles a fim do atingimento das metas da área gerencial.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GI	<p data-bbox="338 288 1093 320">GERENCIAMENTO DA QUALIDADE E CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="338 360 2123 427">✓ Possui grande conhecimento, aplicação e disseminação dos técnicos e ferramentas utilizadas no gerenciamento da Qualidade Total. É um forte mentor dos princípios da qualidade para a organização. <li data-bbox="338 432 2123 536">✓ Atender às expectativas e necessidades dos clientes internos (relação cliente/fornecedor) e externos; obtém informações diretamente do cliente e as usa para melhorar produtos e serviços. <li data-bbox="338 571 2123 675">✓ Falar e agir tendo o cliente em mente; estabelecer e manter relacionamentos eficazes com clientes internos e externos e ganhar sua confiança e respeito visando a potencialização de novos negócios. <li data-bbox="338 710 2123 813">✓ Possui atitude voltada para otimizar as relações cliente / fornecedor, tendo em mente que o bom atendimento do cliente interno otimizará as relações com o cliente externo. <p data-bbox="568 858 1599 890" style="text-align: center;">LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="338 895 2123 962">✓ Explicita os resultados pretendidos e suas expectativas em relação à atuação de cada participante da equipe sob sua coordenação. <li data-bbox="338 967 2123 1034">✓ Cria condições para que se possa discutir abertamente (com ele e/ou entre os membros da equipe) qualquer assunto referente ao desempenho das tarefas e/ou relacionamentos entre as pessoas de sua área. <li data-bbox="338 1038 2123 1070">✓ Reconhece bons desempenhos e age pronta e eficazmente diante de desempenhos insatisfatórios. <li data-bbox="338 1075 2123 1142">✓ Promove o trabalho em equipe como uma das condições que podem ajudar no autodesenvolvimento (pessoal e profissionalmente) das pessoas. <p data-bbox="568 1150 1115 1182" style="text-align: center;">CULTURA GERAL E EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="338 1187 2123 1291">✓ Possuir cultura humanística (cultura em geral); expressar-se em público de forma clara e objetiva buscando desta forma conseguir atingir os resultados desejáveis, sendo capaz de ver oportunidades de sinergia nos processos de relacionamentos para potencialização de novos negócios. <li data-bbox="338 1295 2123 1399">✓ Saber se apresentar de forma eficaz em eventos internos e externos (Seminários, Workshops, Congressos, Feiras, Exposições, etc), buscando sempre representar a Empresa de forma eficaz a fim de potencializar os contatos para o desenvolvimento de novos negócios.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GI	<p>EMPREENDEDORISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empreende esforços para incorporar tecnologias e modelos de gestão que realmente mudem a forma de se fazer às coisas na Empresa, promovendo assim o aumento da competência desta para atuar em seu mercado. ✓ Assumir riscos calculados e busca o aproveitamento da inovação e de novas formas de operacionalizar processos e de atingir melhores resultados. ✓ Apóia-se fundamentalmente em seus recursos humanos para o conhecimento, a análise e incorporação de novas tecnologias e maneira de atingir melhores resultados. ✓ Tem grande energia, perseverança, tenacidade e autoconfiança. É capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados superiores para a organização. ✓ Possuir capacidade de transmitir idéias e pensamentos, emoções com clareza e objetividade. ✓ Possuir capacidade de análise da viabilidade econômico-financeira de processos e projetos, bem como da interpretação de indicadores e demonstrativos de desempenho do negócio, gerenciando os custos diretos e indiretos envolvidos, otimizando os recursos disponíveis e maximizando os resultados esperados. <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia e analisa os trabalhos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização. Motiva as equipes no atingimento dos objetivos e metas previstas. ✓ Gerencia e possui postura voltada para resultados. É determinado e alinhado com a visão organizacional, e acompanha cuidadosamente os esforços necessários para o atingimento dos objetivos e resultados esperados pela Empresa.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
GII	<p style="text-align: center;">ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ É co-responsável pela definição da Visão Estratégica, Missão, e Valores corporativos da Empresa. ✓ Define, em colegiado ou comitê, estratégias de médio prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos. ✓ Estabelecer resultados esperados e avaliar o grau de sucesso global da Empresa. Ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da Empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interagem. ✓ Manter uma visão atualizada de mercado tanto para produtos e serviços, sendo mentor e co-gestor do planejamento e estratégico da Empresa. ✓ Possuir ampla percepção do ambiente externo (impacto das políticas econômicas, negociais, sociais e da concorrência). ✓ Estabelece metas e objetivos para as unidades de negócios sob sua responsabilidade que otimizem a capacidade humana existente na organização e que estimulem a troca de conhecimento entre as pessoas. ✓ Possuir ampla capacidade e habilidade de elaborar o planejamento organizacional e seu acompanhamento das atividades, visando atingir os objetivos e diretrizes esperados. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Completo <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialização em Gestão Empresarial equivalente a MBA <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ De 05 a 07 anos de experiência ✓ 3 anos em atividades gerenciais do nível anterior. <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento de técnicas de administração de conflitos e negociação ✓ Conhecimentos técnicos avançados em sua área de atuação. ✓ Conhecimentos das políticas e práticas da organização. ✓ Conhecimento de técnicas de desenvolvimento e liderança de equipes.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GII	<p style="text-align: center;">GESTÃO DE PROCESSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responde pela sinergia e adequação entre os processos de mudança existentes em sua unidade de negócio com aquelas que vêm ocorrendo em outras unidades da Empresa. ✓ Identifica e implementa pontos passíveis de melhoria em outras unidades de negócio no que diz respeito aos processos de mudança existentes na Empresa. ✓ Responde pela gestão dos processos de mudança em sua área de atuação, assegurando a sua efetiva implementação, bem como mantém um relacionamento estreito com as demais gerências para ações conjuntas a fim de identificar resistências e solucioná-las. ✓ Participa da avaliação de tendências, impactos, e diagnostica riscos de processos técnico-operacionais dos processos de mudança estabelecidos para a Empresa. <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora o orçamento e distribuição de recursos relacionados aos projetos da área de atuação da Empresa. ✓ Responder pela compatibilização e cumprimento dos cronogramas dos projetos técnicos relacionados a sua área de negócio. ✓ Realizar a negociação externa de prazos, recursos e condições operacionais para o desenvolvimento de projetos e ações relacionadas à área de atuação da Empresa. ✓ Participa do estabelecimento de indicadores de desempenho dos projetos e processos e interpreta as informações gerenciais envolvendo as áreas de negócios sob sua responsabilidade. <p style="text-align: center;">GESTÃO DE INFORMAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Define e compartilha informações relevantes que possua com todas as pessoas e áreas envolvidas em trabalhos ou projetos conjuntos. ✓ Analisa tendências, potencialidades, e cenários, onde a organização está inserida, visando à identificação/avaliação de riscos, ameaças e oportunidades para a Empresa e os impactos que podem gerar em outras áreas. ✓ Participa e define Empresas para realização de "benchmarking", visando buscar informações, tecnologias e sistemas que possam ser implementadas na Empresa.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
GII	<p style="text-align: center;">FLEXIBILIDADE, ADAPTAÇÃO E CRIATIVIDADE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribui e estimula a necessidade da flexibilidade e cria um ambiente de abertura com a equipe para geração de idéias e sugestões que possam contribuir com o desenvolvimento das áreas de negócios da Empresa. ✓ Modifica sua posição ou comportamento e tem forte influência no comportamento da equipe para ajustar-se a outras posições mais produtivas, a fim de buscar e alcançar soluções otimizadas para as partes envolvidas. ✓ É criativo e estimula a criatividade da equipe e dos pares no sentido de encontrar formas alternativas de se concluir um trabalho com maior agilidade. <p style="text-align: center;">ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empenha-se e compromete-se firmemente no sentido de cumprir cronogramas e metas em qualquer projeto em que esteja participando, bem como clarifica a respeito de atribuições, papéis, responsabilidades, objetivos, e resultados a serem alcançados. ✓ Realiza análise de alta complexidade das informações coletadas pelos níveis inferiores, elaborando sistemas de informações gerenciais para serem encaminhados a níveis de carreira superior. ✓ Empenha-se para incorporar eficazmente novas tecnologias à organização e à sistematização de seu trabalho. ✓ Desenvolve formas organizadas de controlar atividades e de manter regularidade, visando à máxima produtividade possível. <p style="text-align: center;">GERENCIAMENTO DA QUALIDADE E CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir elevados conhecimentos, aplicação e disseminação dos conceitos técnicos e ferramentas utilizadas no gerenciamento da Qualidade Total. É um forte mantenedor dos princípios da qualidade para a organização. ✓ Falar e agir tendo o cliente em mente; estabelecer e manter relacionamentos eficazes com clientes internos e externos e ganhar sua confiança e respeito visando a potencialização de novos negócios. ✓ Possui atitude voltada para otimizar as relações cliente / fornecedor, tendo em mente que o bom atendimento do cliente interno otimizará as relações com o cliente externo.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	
GII	<p style="text-align: center;">LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobiliza a equipe da qual faz parte em torno da busca pela clarificação dos objetivos e foco dos trabalhos e na sua interação com os trabalhos que vem sendo realizado pelas demais equipes existentes na unidade de negócios. ✓ Mobilizar esforços, clarificar idéias e buscar a coesão de equipes multifuncionais, considerando as diferenças culturais e individuais e na sua interação com trabalhos realizados pelas demais equipes existentes nas unidades ou área que gerencia. ✓ Incentivar o diálogo franco; permitir que as pessoas terminem e assumam responsabilidade pelo trabalho delas; agir como se o sucesso fosse de toda a equipe; gerar um sentimento de participação na equipe. Permanecer atento à coesão dos grupos de que participa. <p style="text-align: center;">CULTURA GERAL E EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir cultura humanística (cultura em geral); expressar-se em público de forma clara e objetiva buscando desta forma conseguir atingir os resultados desejáveis, sendo capaz de ver oportunidades de sinergia nos processos de relacionamentos para potencialização de novos negócios. ✓ Gerencia e participam de visitas técnicas, processos de benchmarking, bem como tem interação com outros pares em outras Empresas, visando potencializar e agregar conhecimento para si e para a Empresa. <p style="text-align: center;">EMPREENDEDORISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tem bom julgamento sobre quais idéias e sugestões criativas que darão certo para atingir melhores resultados para a Empresa. ✓ Possuir percepção para gerenciar o processo criativo das pessoas; capaz de facilitar o <i>brainstorming</i> eficaz, capaz de projetar como idéias potenciais podem ser concretizadas no mercado; eficiente na concretização das idéias criativas das pessoas. <p style="text-align: center;">ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia e analisa os trabalhos, verificando a relação-custo benefício dos processos e projetos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização. Obtém soluções originais para problemas de alta complexidade em sua área, mobilizando equipes e pares para atingimento dos objetivos e metas previstas. <p>Gerencia e possui postura voltada para resultados. É determinado e alinhado com a visão organizacional, e acompanha cuidadosamente os esforços necessários para o atingimento dos objetivos e resultados esperados.</p>	
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS

ADI	<p>ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilia na busca de informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, auxiliando na análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Possui senso de organização, realizando levantamento de dados e busca informações com rapidez, objetivando sistematizar e organizar os processos para tomada de decisão em níveis superiores. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES (Utilização de Dados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Troca informações internamente em assuntos relacionados a sua área de atuação para facilitar a execução dos trabalhos. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilia na solução de problemas administrativos de natureza simples, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. <p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aberto e flexível tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos administrativos da organização. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino médio incompleto ou curso técnico da área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estágio ou experiência profissional de 6 meses a 01 ano na área de atuação. <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos básicos da sua área de atuação. ✓ Conhecimentos de Editor de Textos, Planilhas Eletrônicas, PowerPoint, Internet e Intranet. ✓ Comunicação oral e escrita básica <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotinas administrativas e fluxos de documentos internos.
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	

ADI	<p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS ✓ Tem capacidade e interesse de aprender e absorver novos conhecimentos.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS ✓ Auxilia nos trabalhos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização.</p> <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos) ✓ Auxilia nos problemas simples relacionados a projetos.</p> <p>LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS ✓ Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho que participa.</p> <p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ✓ Possui bom relacionamento com seus pares e colegas de trabalho, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construir um ambiente sadio e motivador.</p> <p>INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO ✓ Mostra-se sempre interessado e disposto a aprender e assumir novas responsabilidades.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES ✓ Possui conhecimentos básicos de Programas 5 S. ✓ Tem atitudes no seu dia a dia visando atender as necessidades dos clientes internos e externos.</p>	
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS

ADII	<p style="text-align: center;">ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reúne e troca informações com os clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, auxiliando na análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Possui senso de organização, e realizando levantamento de dados e busca informações com rapidez, objetivando sistematizar e organizar os processos para tomada de decisão em níveis superiores. ✓ Tem o hábito de rever e revisar seu trabalho para garantir a precisão das informações e qualidade final dos resultados. <p style="text-align: center;">GESTÃO DE INFORMAÇÕES (UTILIZAÇÃO DE DADOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações, preparando relatórios para profissionais em níveis superiores de carreira. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soluciona problemas administrativos de baixa complexidade, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. ✓ Auxilia na solução de problemas (administrativos ou de informática), dando suporte a níveis superiores de carreira. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino médio completo ou curso técnico da área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 ano de experiência e/ou 1 ano no nível anterior <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos intermediários da sua área de atuação. ✓ Conhecimentos de Editor de Textos, Planilhas Eletrônicas, PowerPoint, Internet, Intranet e redes. ✓ Conhecimentos dos procedimentos da organização relativos a sua área de atuação. ✓ Comunicação oral e escrita <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rotinas administrativas e fluxo de documentos internos ✓ Conceitos básicos do Programa 5'S ✓ Negócio da Empresa ✓ Estrutura da Empresa
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	

ADII	<p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <p>✓ Coleta dados para auxiliar nas pesquisas e tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos administrativos da organização.</p> <p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS</p> <p>✓ Apresenta preocupação contínua com o autodesenvolvimento, bem como troca experiências com seus pares no dia a dia.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <p>✓ Participa dos trabalhos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização.</p> <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <p>✓ Têm envolvimento com os recursos e condições técnicas-operacionais necessárias à realização de projetos e atividades relacionadas à sua área de atuação.</p> <p>✓ Encaminha problemas e questionamentos de clientes internos aos níveis superiores de carreira.</p> <p>LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <p>✓ Ajuda as equipes em que participa na construção de consenso e na manutenção e coesão do grupo, reforçando o comprometimento com os objetivos organizacionais definidos.</p> <p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <p>✓ Contribui para o bom relacionamento com seus pares, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construção de um ambiente sadio e motivador.</p> <p>INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO</p> <p>✓ Agir de forma pró-ativa, antecipando-se aos problemas do dia a dia, agindo como um facilitador nos processos da organização.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES</p> <p>✓ Possui conhecimentos básicos de Qualidade Total e Programa 5'S.</p>	
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS

ADIII	<p>ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa no fornecimento de informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, realizando análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Desenvolve formas organizadas de controlar atividades e de manter regularidade, visando à máxima produtividade possível, atentando no sentido de cumprir cronogramas e metas em qualquer projeto que esteja participando. ✓ Tem o hábito de rever e revisar seu trabalho e dos seus pares para garantir a precisão e qualidade final dos resultados. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES (Utilização de Dados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica necessidades e executa levantamento de dados, documentos e informações. ✓ Estrutura e transforma dados brutos em informações sistematizadas. ✓ Realiza análise de média complexidade em assuntos relativos às suas unidades. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soluciona problemas administrativos de média complexidade, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. <p>Toma decisões relacionadas a problemas de média complexidade (administrativos ou de informática), com base em diretrizes gerais.</p>	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Incompleto na área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 a 03 anos e/ou 1 ano no nível anterior ou participação em projetos de pequena complexidade (circunscrito a sua Unidade Administrativa). <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos intermediários da sua área de atuação. ✓ Conhecimentos de Editor de Textos, Planilhas Eletrônicas, PowerPoint, Internet, Intranet e redes. ✓ Conhecimentos dos procedimentos da organização relativos a sua área de atuação. ✓ Boa Habilidade em Comunicação oral e escrita.
N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS

<p>ADIII</p>	<p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa de pesquisas e tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos administrativos da organização. ✓ Participa na elaboração de projetos e pesquisas administrativos de baixa complexidade em sua unidade de negócio. <p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Repassa para outras áreas da Empresa informações relativas à instrução de trabalho, procedimentos e fluxos de sua área de atuação. <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza os trabalhos na sua área de atuação visando atingir os objetivos definidos pela organização. ✓ Compromisso com o trabalho bem feito e com superação de metas e resultados. <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica e viabiliza necessidades e as condições técnicas-operacionais necessárias para a realização de projetos e atividades relacionadas a sua área de atuação. ✓ Acompanha/responde pela utilização dos recursos e o cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade. 	<p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos da integração de aplicativos Office. ✓ Conhecimentos e domínio de aplicativos corporativos. ✓ Conhecimento básico de inglês (leitura técnica). ✓ Rotinas administrativas e fluxo de documentos internos ✓ Conceitos da qualidade ✓ Conceitos do 5'S ✓ Negócio da Empresa ✓ Estrutura da Empresa
<p>N</p>	<p>ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES</p>	

ADIII	<p>LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Mobiliza a equipe em que participa em torno da busca pela clarificação dos objetivos e foco dos trabalhos e na sua interação com os trabalhos que vem sendo realizados pelas demais equipes existentes na área em que atua.✓ Busca o aprimoramento das relações com outras áreas. <p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Incentiva e contribui para o bom relacionamento com seus pares, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construção de um ambiente sadio e motivador. <p>INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Revela curiosidade e interesse por tudo que se refere a novas abordagens, ferramentas e métodos ou tecnologias dentro de sua área de atuação.✓ Demonstra disponibilidade para aprender com os colegas mais experientes e para ensinar os menos preparados. <p>ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Possui conhecimentos básicos das ferramentas de Programa de Qualidade Total.✓ Empenha-se em ouvir pessoalmente os clientes e busca atendê-los de forma rápida, eficaz e profissional.
--------------	--

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
IDI	<p>ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilia na busca de informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, auxiliando na análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Possui senso de organização, e realizando levantamento de dados e busca informações com rapidez, objetivando sistematizar e organizar os processos para tomada de decisão em níveis superiores. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES (Utilização de Dados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilia na consulta, coleta e armazenamento de dados em sistemas de informações. ✓ Troca informações internamente em assuntos relacionados a sua área de atuação para facilitar a execução dos trabalhos. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilia na solução de problemas de natureza simples, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. <p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aberto e flexível tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino fundamental completo ou curso técnico da área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estágio ou experiência profissional de 6 meses a 01 ano na área de atuação. <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos básicos da sua área de atuação. ✓ Comunicação oral e escrita básica <p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operacionalização de equipamentos ✓ Comunicação básica.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
IDI	<p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS ✓ Tem capacidade e interesse de aprender e absorver novos conhecimentos.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS ✓ Auxilia nos trabalhos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização.</p> <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos) ✓ Auxilia nos problemas simples relacionados a projetos.</p> <p>LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS ✓ Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho que participa.</p> <p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ✓ Possui bom relacionamento com seus pares e colegas de trabalho, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construir um ambiente sadio e motivador.</p> <p>INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO ✓ Mostra-se sempre interessado e disposto a aprender e assumir novas responsabilidades.</p> <p>ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES ✓ Tem atitudes no seu dia a dia visando atender as necessidades dos clientes internos e externos.</p>

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
IDII	<p>ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reúne e troca informações com os clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, auxiliando na análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Possui senso de organização, e realizando levantamento de dados e busca informações com rapidez, objetivando sistematizar e organizar os processos para tomada de decisão em níveis superiores. ✓ Tem o hábito de rever e revisar seu trabalho para garantir a precisão das informações e qualidade final dos resultados. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES (Utilização de Dados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações, preparando relatórios para profissionais em níveis superiores de carreira. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soluciona problemas administrativos de baixa complexidade, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. ✓ Auxilia na solução de problemas (administrativos ou de informática), dando suporte a níveis superiores de carreira. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ensino médio completo ou curso técnico da área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 ano de experiência e/ou 1 ano no nível anterior <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos intermediários da sua área de atuação. ✓ Conhecimentos dos procedimentos da organização relativos a sua área de atuação. ✓ Comunicação oral e escrita

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
IDII	<p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coleta dados para auxiliar nas pesquisas e tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos administrativos da organização. <p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apresenta preocupação contínua com o autodesenvolvimento, bem como troca experiências com seus pares no dia a dia. <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa dos trabalhos na sua área visando atingir os objetivos definidos pela organização. <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Têm envolvimento com os recursos e condições técnicas-operacionais necessárias à realização de projetos e atividades relacionadas à sua área de atuação. ✓ Encaminha problemas e questionamentos de clientes internos aos níveis superiores de carreira. 	<p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Operacionalização de equipamentos ✓ Comunicação básica.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
IDII	<p data-bbox="327 403 1361 435">LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="327 488 2085 563">✓ Ajuda as equipes em que participa na construção de consenso e na manutenção e coesão do grupo, reforçando o comprometimento com os objetivos organizacionais definidos. <p data-bbox="327 603 902 635">RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="327 691 2085 802">✓ Contribui para o bom relacionamento com seus pares, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construção de um ambiente sadio e motivador. <p data-bbox="327 842 987 874">INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="327 930 2085 1010">✓ Agir de forma pró-ativa, antecipando-se aos problemas do dia a dia, agindo como um facilitador nos processos da organização. <li data-bbox="327 1010 2085 1090">✓ Busca constantemente estar atualizado com os assuntos pertinentes a área, bem como sobre assuntos em geral. <p data-bbox="327 1129 1088 1161">ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="327 1201 1547 1233">✓ Possui conhecimentos básicos de Qualidade Total e Programa 5'S. <li data-bbox="327 1233 2018 1265">✓ Tem atitudes no seu dia a dia visando atender as necessidades dos clientes internos e externos.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
IDIII	<p>ORGANIZAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa no fornecimento de informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos, realizando análise dos conteúdos, ordenando em uma estrutura lógica e organizada. ✓ Desenvolve formas organizadas de controlar atividades e de manter regularidade, visando à máxima produtividade possível, atentando no sentido de cumprir cronogramas e metas em qualquer projeto que esteja participando. <p>GESTÃO DE INFORMAÇÕES (Utilização de Dados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica necessidades e executa levantamento de dados, documentos e informações. ✓ Estrutura e transforma dados brutos em informações sistematizadas. ✓ Realiza análise de média complexidade em assuntos relativos às suas unidades. <p>CAPACIDADE DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Soluciona problemas administrativos de média complexidade, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. ✓ Toma decisões relacionadas a problemas de média complexidade (administrativos ou de informática), com base em diretrizes gerais. 	<p>FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Superior Incompleto na área de atuação. <p>EXPERIÊNCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 01 a 03 anos <p>CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimentos técnicos intermediários da sua área de atuação. ✓ Conhecimentos dos procedimentos da organização relativos a sua área de atuação. ✓ Boa Habilidade em Comunicação oral e escrita.

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
<p>IDII</p> <p>I</p>	<p>INOVAÇÃO E INCORPORAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa de pesquisas e tem interesse com a incorporação de novas tecnologias que podem impactar nos processos administrativos da organização. ✓ Participa na elaboração de projetos e pesquisas administrativos de baixa complexidade em sua unidade de negócio. <p>TRANSFERÊNCIA E ABSORÇÃO DE CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Repassa para outras áreas da Empresa informações relativas à instrução de trabalho, procedimentos e fluxos de sua área de atuação. <p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza os trabalhos na sua área de atuação visando atingir os objetivos definidos pela organização. ✓ Compromisso com o trabalho bem feito e com superação de metas e resultados. <p>GESTÃO DE PROJETOS (Recursos e Prazos)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica e viabiliza necessidades e as condições técnicas-operacionais necessárias para a realização de projetos e atividades relacionadas a sua área de atuação. ✓ Participa de projetos de baixa complexidade, dentro de sua área de atuação. ✓ Acompanha/responde pela utilização dos recursos e o cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade. 	<p>Desejável:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceitos da qualidade ✓ Conceitos do 5'S ✓ Estrutura da Empresa

N	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
IDIII	<p data-bbox="340 347 1375 379">LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE / GESTÃO DE CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="340 427 2092 539">✓ Mobiliza a equipe em que participa em torno da busca pela clarificação dos objetivos e foco dos trabalhos e na sua interação com os trabalhos que vem sendo realizados pelas demais equipes existentes na área em que atua. <li data-bbox="340 544 1375 576">✓ Busca o aprimoramento das relações com outras áreas. <p data-bbox="340 612 913 644">RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="340 667 2092 778">✓ Incentiva e contribui para o bom relacionamento com seus pares, bem como com as outras pessoas das outras áreas da Empresa, buscando manter relacionamentos eficazes a fim de construção de um ambiente sadio e motivador. <p data-bbox="340 815 1003 847">INICIATIVA E AUTODESENVOLVIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="340 869 2092 949">✓ Revela curiosidade e interesse por tudo que se refere a novas abordagens, ferramentas e métodos ou tecnologias dentro de sua área de atuação. <li data-bbox="340 954 2092 1034">✓ Demonstra disponibilidade para aprender com os colegas mais experientes e para ensinar os menos preparados. <p data-bbox="340 1054 1102 1086">ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="340 1134 1792 1166">✓ Possui conhecimentos básicos das ferramentas de Programa de Qualidade Total. <li data-bbox="340 1171 2092 1251">✓ Empenha-se em ouvir pessoalmente os clientes e busca atendê-los de forma rápida, eficaz e profissional.

ANEXO II - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS

Instruções para o preenchimento do questionário de análise de cargos gerenciais.

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções gerenciais em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificações de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você esta ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o a Recursos Humanos até ____ / ____ / ____.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução a Recursos Humanos, através de uma entrevista entre você e um de nossos analistas.

Questionário para análise de funções gerenciais

Nome do Colaborador:

Unidade:

PARTE A – Descrição do Cargo

Objetivo do Cargo (descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização).....

.....

.....

.....

.....

Descrição do Cargo (descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito”, “como é feito” – recursos ou julgamento e decisões – e

“para que é feito” – objetivo da tarefa). Descreva suas tarefas em ordem de importância.

.....
.....
.....
.....
.....

PARTE B – Especificação do Cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo (assinale uma ou mais alternativas).

Superior Completo em

Pós-Graduação em

Especialização em anos em

2. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém com o nível de instrução e habilitação apontada, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.).

..... nos no próprio cargo, além de anos nos seguintes cargos anteriores da carreira:

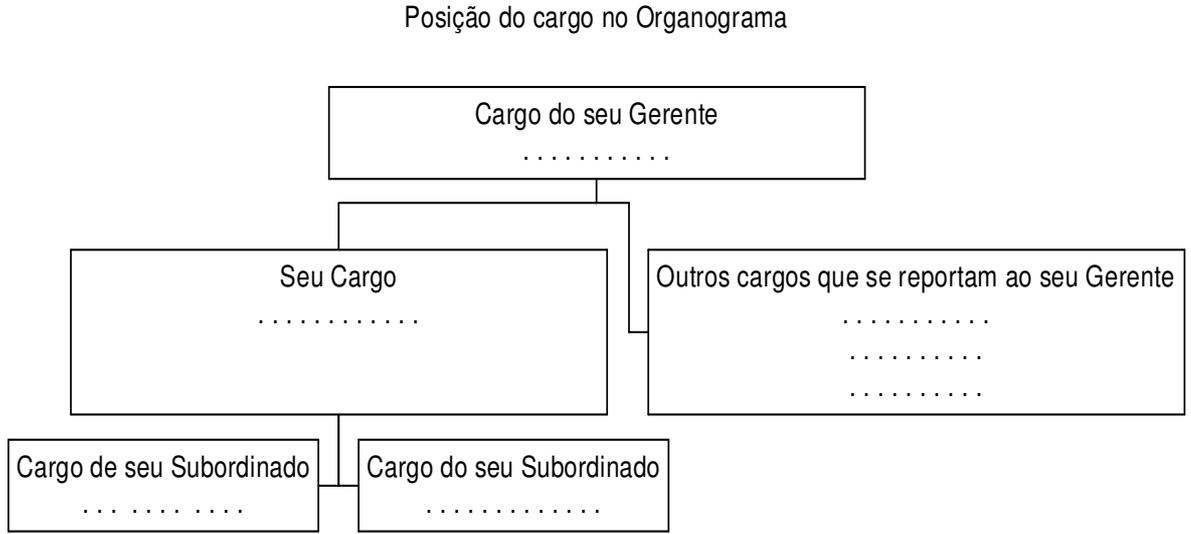
..... anos no cargo:

..... anos no cargo:

..... anos no cargo:

total da experiência exigida anos.

4. Posição do cargo no organograma.



5. Responsabilidades

Total da folha de pagamento sem encargos (anual) R\$

Total do seu orçamento (anual) R\$

Total da receita operacional (anual) R\$

6. Complexidade das Tarefas

Indique sua tarefa mais complexa. Por quê?

.....

.....

7. Autonomia

Indique as decisões mais importantes que você toma sem necessidade de levar á apreciação de seu superior.

.....

.....

8. Contatos

Informe as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho.

.....

.....

.....

Data da elaboração: ___ / ___ / ___

Assinatura: _____

ANEXO III - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS PROFISSIONAIS, TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS

Instruções para o preenchimento do questionário de análise de cargos administrativos

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificações de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você esta ocupando.
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda a todas as perguntas. Se algumas delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine-o questionário e entregue-o ao seu supervisor imediato.
9. Após a revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido a Recursos Humanos até ___ / ___ / ___ .

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Nome do Colaborador:

Unidade:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do superior hierárquico:

PARTE A – Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua freqüência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

.....

.....

.....

.....

PARTE B – Especificação do Cargo

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

() 1º Grau Completo () 2º Grau incompleto () 2º Grau Completo

() Superior Incompleto () Superior Completo

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? Especifique.

.....

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

(Não especifique a sua experiência.). Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DE SEU CARGO

- () Até 3 meses
- () De 3 a 6 meses
- () De 6 meses a 1 ano
- () De 2 a 4 anos
- () De 4 a 6 anos
- () De 6 a 8 anos
- () Mais de 8 anos

EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES DA CARREIRA

- () Até 3 meses
- () De 3 a 6 meses
- () De 6 meses a 1 ano
- () De 2 a 4 anos
- () De 4 a 6 anos
- () De 6 a 8 anos
- () Mais de 8 anos

Cargos Anteriores:

.....

.....

3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

.....

.....

.....

4. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

.....

.....

5. Iniciativa

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

.....

.....

.....

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

.....

.....

.....
.....

6. Responsabilidades por numerários (dinheiro e/ou títulos)

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

.....
.....

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos

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

.....
.....

8. Responsabilidades por Contatos

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

.....
.....

Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

.....
.....

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

.....
.....

Quais as conseqüências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

.....
.....

.....
.....

10. Efeito de erros

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

.....
.....
.....

Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

.....
.....
.....

Quais as conseqüências dos erros?

.....
.....
.....

11. Supervisão Exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores?

Em caso afirmativo, informe:

CARGOS SUPERVISIONADOS	N. DE EMPREGADOS	SOMATÓRIO DOS SALÁRIOS
.....
.....
.....

Você supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

CARGOS DOS EMPREGADOS	N. DE EMPREGADOS	SOMATÓRIO DOS SALÁRIOS
.....
.....
.....

DATA

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

DATA

ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO

ANEXO IV - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS OPERACIONAIS

Instruções para o preenchimento do questionário de análise de cargos operacionais

1. Este formulário visa colher informações a respeito das funções operacionais em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificações de cargos.
2. Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta. Em caso de dúvida procure esclarecimentos com o seu superior ou com nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Este questionário pode ser preenchido a lápis ou a tinta, preferivelmente em letra de forma.
5. Não use siglas ou abreviaturas.
6. Responda a todas as perguntas. Se algumas delas não se aplicar ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
7. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares. Os itens respondidos nesses anexos devem ter os números correspondentes aos do questionário.
8. Após o preenchimento, assine-o questionário e entregue-o ao seu supervisor imediato.
9. Após a revisão e assinatura do questionário, este deve ser devolvido a Recursos Humanos até ___ / ___ / ___ .

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES OPERACIONAIS

Nome do Colaborador:

Unidade:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do superior hierárquico:

PARTE A – Descrição do Cargo

No espaço abaixo descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade).

Descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas procure colocar “o que é feito” (a atividade em si), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

.....

.....

.....

.....

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua freqüência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

.....

.....

PARTE B – Requisitos exigidos pelo Cargo

1. Instrução/Conhecimento

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para a execução das tarefas do seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas sim, aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.

() 1º Grau até 4ª série (Primário)

() 1º Grau até 8ª (ginasial) ou curso profissionalizante de

() 2º Grau incompleto ou curso técnico de nível médio de

() 2º Grau completo ou curso técnico de nível médio de

Você utiliza tabelas? Quais?

Você utiliza instrumentos de medição? Quais?

.....

Você efetua cálculos? Assinale aqueles que utiliza:

() Cálculos simples de adição ou contagens

() Cálculo de áreas, volumes ou mecânica

() Cálculos Geométricos ou trigonométricos

Você lê ou interpreta desenhos ou diagramas? Assinale:

- Desenhos ou diagramas simples
- Desenhos ou diagramas detalhados
- Desenhos ou diagramas Complexos

Outros conhecimentos necessários para o desempenho do cargo.

Especifique:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar de modo satisfatório as tarefas do cargo?

(Não especifique a sua experiência.). Se para ocupar o seu cargo for necessária experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DE SEU CARGO

EXPERIÊNCIA EM CARGOS ANTERIORES DA CARREIRA

Até 3 meses

Até 3 meses

De 3 a 6 meses

De 3 a 6 meses

De 6 meses a 1 ano

De 6 meses a 1 ano

De 2 a 4 anos

De 2 a 4 anos

De 4 a 6 anos

De 4 a 6 anos

De 6 a 8 anos

De 6 a 8 anos

Mais de 8 anos

Mais de 8 anos

Cargos anteriores:

.....

.....

.....

3. Complexidade das tarefas

Indique qual a tarefa de execução mais difícil. Por quê?

.....
.....
.....

4. Iniciativa

Como seu superior controla seu trabalho?

- Em todas as fases.
- Na fase inicial e final do trabalho
- Na fase Final do trabalho

As instruções que você recebe do seu superior são:

- Pormenorizadas
- Gerais

Quais as decisões que você toma sem consultar seu superior imediato?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Riscos / Segurança

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

- Probabilidade Mínima de Acidente
- Pequenos Cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- Perda de uma vista ou de um dos membros
- Incapacidade Total, acidente fatal

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento no trabalho
- Requer afastamento por poucos dias
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias)
- Requer afastamento por período prolongado

9. Responsabilidade por supervisão

Informe:

CARGOS DOS SUPERVISIONADOS	NUMEROS DE EMPREGADOS
.....
.....
.....
.....

Você supervisiona indiretamente (através de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores?

Em caso afirmativo, informe:

CARGOS DOS SUPERVISIONADOS	NUMEROS DE EMPREGADOS
.....
.....
.....
.....

10. Responsabilidade por Erros

Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que conseqüências teriam?

.....

.....

_____ / /
 ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO DATA

_____ / /
 ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO DATA