

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

RAMON BORGES BRISTOT

**GESTÃO DE CARGOS E FUNÇÕES EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE
NOVA VENEZA - SC**

CRICIÚMA

2018

RAMON BORGES BRISTOT

**GESTÃO DE CARGOS E FUNÇÕES EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO DE
NOVA VENEZA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de graduação, no Curso de administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): prof. (ª) Dra. Melissa Watanabe

CRICIÚMA

2018

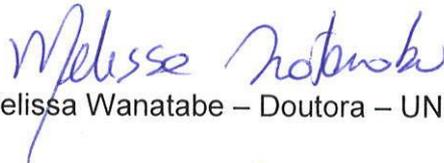
RAMON BORGES BRISTOT

**GESTÃO DE CARGOS E FUNÇÕES EM UMA EMPRESA DE CONFECÇÃO
DE NOVA VENEZA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do Grau de graduação, no
Curso de administração de empresas da
Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 26 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a. Melissa Wanatabe – Doutora – UNESC - Orientador



Prof.^a Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Doutora - UNESC



Prof. Miguelangelo Gianezini - Doutor – UNESC

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por me apoiarem e me incentivarem nesta jornada acadêmica, sempre com paciência e força para enfrentar as dificuldades e exigências que o estudo demanda. Agradeço também a minha orientadora Prof^a Dra Melissa Watanabe pelo tempo e dedicação disponibilizados a mim para que este estudo pudesse ser concluído.

RESUMO

BRISTOT, Ramon. **Gestão de cargos e funções em uma empresa de confecção de nova veneza - SC**. 2018. 74 páginas. Monografia do Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A competitividade do mercado tornou os recursos humanos um importante diferencial das organizações. Pessoas comprometidas com o objetivo da organização produzem mais e relacionam-se melhor, contribuindo para o sucesso organizacional da empresa, visto que, sem pessoas, as empresas não existem, e, sem pessoas motivadas e comprometidas a qualidade do trabalho diminui. Para que as empresas entendam as pessoas, é preciso entender primeiro onde as pessoas estão dentro da empresa, e esse local é o cargo. O cargo determina o papel existencial do colaborador, determinando as funções que ele deve executar e as pessoas que ele terá contato na sua rotina de trabalho. Fazer com que o funcionário tenha clareza do seu papel existencial na organização aumenta o seu comprometimento com as funções que ele deve executar porque ele consegue perceber a sua importância para o sucesso da organização. O presente trabalho tem como objetivo elaborar as descrições dos cargos de uma empresa de confecção da cidade de Nova Veneza – Santa Catarina (SC) e criar o catálogo de descrições de cargos da mesma. Para entender o cargo, é necessário realizar os procedimentos de análise e descrição dos cargos que a empresa possui. A etapa de análise de cargos consiste na aplicação de questionários padronizados aos funcionários, com o objetivo de coletar informações sobre a sua rotina de trabalho, como deve ser o perfil de quem ocupa esse cargo e as funções que ele executa. A etapa de descrição de cargos coleta as respostas e as lista em um documento de descrição de cargo que exhiba todas as informações necessárias para o entendimento de determinado cargo. O procedimento metodológico aplicado foi de abordagem qualitativa, caráter descritivo e estudo de caso. Os resultados apontaram a necessidade de melhorar a estrutura organizacional da empresa. Uma das ações que auxilia nessa melhora são os manuais de descrição de cargos, que fornecem para o gestor informações precisas sobre o perfil do cargo e o perfil que necessita do seu ocupante. Para os funcionários, a clareza sobre o seu cargo e as funções que deve realizar mostram a ele a sua posição dentro da empresa na hierarquia. Por meio da pesquisa, percebeu-se que o nome dos cargos da organização são muito genéricos e não representam realmente as funções que os funcionários devem essencialmente executar.

Palavras-chave: análise de cargos, descrição de cargos, recursos humanos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para a construção de uma estrutura de cargos e salários	23
Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos	25
Quadro 3 – Especificações de análises de cargo.....	26
Quadro 4 - Especificações detalhadas de cargos	26
Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	40
Quadro 6 - Descrição do cargo de Administrador	42
Quadro 7– Descrição do cargo de Auxiliar administrativo.....	44
Quadro 8 – Descrição do cargo de Auxiliar de escritório	45
Quadro 9 – Descrição do cargo de costureira de amostra	Erro! Indicador não definido.
Quadro 10 – Descrição do cargo de Costureira	46
Quadro 11 - Descrição do cargo de Revisora	48
Quadro 12 – Descrição do cargo de Auxiliar de acabamento e customização	49
Quadro 13 – Descrição do cargo de Passador.....	50
Quadro 14 – Descrição do cargo de embalador.....	51
Quadro 15 - Descrição do cargo de Serviços Gerais ...	Erro! Indicador não definido.
Quadro 16 – Organograma atual da empresa.....	54
Quadro 17 – Sugestão de nomenclatura de cargos	56
Quadro 18 – Sugestão de organograma	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS	Administração de Cargos e Salários
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Índice Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de Apoio a Pequenas e Micro Empresas
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense
SC	Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	15
2.1 SETOR DE CONFECÇÕES NO BRASIL E EM SANTA CATARINA.....	15
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.3 EMPRESAS FAMILIARES	17
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.4.1 Valores Organizacionais.....	19
2.5 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	20
2.6.1 Cargo e função	23
2.6.2 Análise de Cargos	24
2.6.3 Descrição de cargo	27
2.6.4 Classificação e avaliação de cargos	29
2.6.4 SELEÇÃO DE PESSOAS.....	30
2.8 RECRUTAMENTO	31
2.8.1 Recrutamento Interno	32
2.8.2 Recrutamento Externo	33
2.9 SALÁRIO E REMUNERAÇÃO	34
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	38
3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.3 DESCRIÇÕES DE CARGOS	42
4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS	53
4.6 TITULAÇÃO DOS CARGOS	55
5 CONCLUSÃO	57

APÊNDICES	63
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS ADMINISTRATIVOS	63
APÊNDICE B – QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DE CARGOS ADMINISTRATIVOS	66
APÊNDICE C – QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DE CARGO OPERACIONAL	70

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a gestão do comportamento humano nas organizações está crescendo, sendo esta uma parte fundamental no âmbito dos negócios, e cada vez mais ganha espaço dentro da teoria organizacional (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002). As organizações precisam mudar os seus conceitos e alterar as práticas gerenciais. Investir em pessoas que entendem dos seus produtos e serviços e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Os recursos humanos das organizações merecerem atenção da administração. É o setor de gestão de pessoas que melhor incentiva os funcionários a serem mais produtivos e a se esforçar à medida que recebem retornos da organização por seus esforços (AMARAL; OLIVEIRA, 2009; CHIAVENATO, 2004).

Lacombe (2012) afirma que uma das funções importantes dos administradores é formar o capital humano da organização. As pessoas que compõem a organização são o verdadeiro fator diferencial, independentemente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa. Apesar de a maioria dos administradores possuírem conhecimento desse fato, as pessoas são o recurso menos bem utilizado e apenas uma pequena parcela do potencial humano de qualquer organização é efetivamente aplicada no trabalho.

Em tempos de alta competitividade entre organizações, àquelas empresas que não conseguem se manter competitivas tendem a retirar-se do mercado. A interação com esse ambiente competitivo é feita a partir da estratégia organizacional e essa estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano, responsável em tomar decisões (CHIAVENATO, 2004).

Gerenciadas de forma correta, as pessoas são fontes promissoras de vantagem competitiva nas organizações. A definição da cultura da organização e a aplicação correta da mesma definirão o comportamento e a interação entre os indivíduos e isso dificilmente poderá ser copiado. A concorrência pode ter a mesma infraestrutura e equipamentos para operar, por exemplo, já que esses fatos são observáveis, porém é extremamente difícil observar dentro da organização e decifrar como se cria a capacidade e a motivação entre os funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU; MARCONDES, 2000).

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Este trabalho tem como objeto de estudo uma empresa de confecção de produtos de vestuário classificada como EPP (Empresa de pequeno porte), que possui 36 funcionários. Localizada no município de Nova Veneza – Santa Catarina, no extremo sul do estado. Segundo o IBGE (2017) o município ocupa uma área de 295.036 km² e uma população estimada de 14.837 pessoas.

Fundada por três sócios, a empresa hoje é administrada por um deles. Apenas um dos sócios é responsável pela administração geral da empresa. A empresa apresenta atualmente diversos desafios em relacionamentos humanos, rotatividade e absenteísmo. A falta de um setor de recursos humanos estruturado pode ser um motivador que gera desfalque na administração de valores e cultura organizacional dentro da empresa, visto que não existem profissionais especializados e prontos para realizar exclusivamente essa função, enfraquecendo e fragilizando o elo entre empresa e funcionário.

A área do setor de produção é dividida em duas grandes partes, uma de costura composta de máquinas de costura dividida em um subsetor de costura, máquinas de acabamento e conferência de qualidade e outro setor de acabamento de peças, dividido em um subsetor de revisão, acabamento, passadoria e embalagem.

Esta empresa não apresenta atualmente um setor voltado especificamente para a gestão de pessoas e passa por problemas de relacionamentos internos entre os funcionários, e o administrador necessita de ferramentas que possam auxiliá-lo a gerir com melhor precisão e rapidez os seus processos relacionados a recursos humanos. Assim, surge o seguinte questionamento: **Quais são as descrições e catálogos necessários de cargos para uma empresa** de confecção de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar as descrições dos cargos para uma empresa de confecção da cidade de Nova Veneza – Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear os cargos existentes na organização
- b) Descrever os cargos da empresa;
- c) Construir o organograma da empresa;
- d) Classificar os grupos ocupacionais dos cargos;

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que toda e qualquer empresa se destaque dos seus concorrentes precisa possuir uma equipe de colaboradores capacitados e comprometidos com o desempenho das funções dos seus cargos, contribuindo para a eficácia da organização (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

A estruturação da gestão de recursos humanos é fundamental na manutenção do incentivo dos funcionários na linha de produção. A realização das descrições de cargo que é o principal objetivo deste estudo é uma das ferramentas de apoio na gestão de cultura organizacional, pois, sem ele os funcionários podem sentir-se confusos sobre suas funções e deveres além de que sua postura profissional no ambiente de trabalho pode tornar-se inadequada.

O presente estudo visa descrever a estrutura organizacional, em formato de um manual de descrição de cargos da empresa. Esse manual poderá sustentar e dar suporte às decisões das rotinas empresariais como recrutamento, seleção e treinamento e serve como base de dados introdutiva do sistema de administração de cargos e salários.

Por ser uma empresa familiar, a qual os valores da família geralmente se chocam com os valores da organização o controle das relações interpessoais pode se tornar difícil quando as pessoas passam a por suas crenças pessoais acima das

necessidades de interação da empresa. Quando isso acontece, a empresa começa a ter problemas na produtividade dos funcionários.

A análise e descrição de cargos servem para apoiar os gestores, oferecendo visão clara e tangível descrita dos objetivos e funções de cada cargo registrados em documento. Esses documentos darão suporte para a observação e avaliação de desempenho dos funcionários e facilitará a identificação de erros cometidos durante o processo de produção e conflitos interpessoais para que as correções desses contratemplos possam ser realizadas com agilidade.

O processo de seleção de pessoas se tornará mais objetivo, pois quando a empresa possui os documentos descritivos de cargo em mãos, a estratégia de seleção do perfil de pessoa para cada cargo se torna centrado e focado, diminuindo as chances dos administradores contratarem profissionais inadequados para qualquer função.

Com esses processos estruturados e postos em prática, a empresa tenderá solidificar melhor a sua equipe. É essencial para o modelo de negócio de confecção, como linha de produção, que as pessoas estejam conectadas e entendam a importância de sua função e de seus colegas. Com isso, a produtividade da empresa poderá se manter eficaz e seus recursos humanos serão um grande diferencial dentro do mercado competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

As seguintes seções têm como objetivo apresentar o referencial teórico de autores que explanam sobre os conceitos e processos que levam ao caminho da realização dos objetivos deste estudo.

2.1 SETOR DE CONFECÇÕES NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

O setor de confecções pertence à indústria da moda e é o setor mais significativo dentro dela, pois produz os itens de vestuários que são os produtos mais importantes do complexo têxtil (BITTENCOURT, 2011).

Segundo o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2017), o segmento de indústrias têxtil está entre os dez principais segmentos de mercado, o ramo de indústria têxtil abrange mais de 30 mil confecções e gera 1,65 milhões de empregos em toda a cadeia produtiva, incluindo a distribuição e o varejo com a produção de fios, tecelagens, fibras e confecções.

O setor da moda no país fatura mais de US\$ 46 bilhões por ano. Segundo a Força da Indústria Catarinense (FIESC, 2017) a indústria têxtil no estado de Santa Catarina está entre as quatro atividades industriais mais representativas do Estado, tendo uma participação de 7% no valor da transformação industrial. Dados de 2013 apontam que essa indústria no estado de Santa Catarina emprega 61 mil trabalhadores em 1.921 estabelecimentos. Destes, 78% são micro empresas, 16% pequenas empresas, 5% médias e 1% grande. As importações de produtos têxteis em Santa Catarina no ano de 2013 chegaram ao valor de US\$ 133 milhões e as importações a US\$ 1,3 bilhão.

O SEBRAE (2017) aponta também que o Brasil possui um dos maiores parques fabris do planeta neste ramo, sendo o segundo maior fornecedor mundial de índigo, o terceiro maior fornecedor de malha, o quinto maior produtor de confecção e o oitavo maior mercado de fios, filamentos e tecidos. Como o país é autossuficiente em algodão o segmento pôde se desenvolver, misturar matérias-primas e criar produtos exclusivos que são consumidos mundialmente. O público alvo primário do setor de confecções está dividido em lojistas, magazines e lojas do departamento de moda e o público secundário está dividido por renda, idade, sexo, entre outros.

As empresas de confecção são categorizadas setorialmente como empresas de transformação. Segundo o IBGE (2017), no ano de 2015 as empresas de transformação estavam em segundo lugar no ranking nacional de empresas de alto crescimento onde 18,7% das empresas desse ramo no país se encontravam em fase de alto crescimento estando atrás apenas do setor de Reparação de Veículos Automotores e Bicicletas que possuía a taxa de crescimento de 26,5%. A categoria de empresas de transformação também teve altas taxas de participação nos anos de 2013 e 2014.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Micro e pequenas empresas ajudam a preservar o bem-estar econômico e são um componente vital para a economia. Elas produzem parte substancial do total de bens e serviços, assim, sua contribuição econômica geral é similar a das grandes empresas. Entretanto, as micro e pequenas empresas possuem algumas qualidades que as fazem essenciais ao mercado além da contribuição para a economia, elas auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência além de fornecerem novos empregos, introduzir inovações e estimular a competição do mercado (LONGENECKER; MORRE; PETTY, 1998).

As pequenas empresas, apesar de mais frágeis, conseguem aprender e inovar mais rápido que as grandes empresas, o que é essencial dentro do mercado atual, onde as mudanças acontecem rapidamente. Essa capacidade junto com a qualidade e proximidade com os seus clientes se tornam o grande diferencial competitivo das pequenas empresas (ALVIM, 1998).

Segundo Bittencourt (2011, apud THEOCHARIDES; TOLENTINO, 2011), em pequenas empresas é comum que o proprietário assuma todas as funções gerenciais e se torne responsável por todas as decisões administrativas, incluindo a área de recursos humanos. Porém, cada uma das áreas da administração possuem técnicas que precisam ser postas em prática para o sucesso das atividades a serem realizadas. Quando o administrador se torna responsável por todas as áreas acaba agindo de forma intuitiva, criando uma das principais fraquezas que podem ser encontradas em pequenas empresas, pois as grandes empresas agem com rigor dentro dessas técnicas.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

Empresas são classificadas como familiares quando elas são criadas por um ou mais membros de uma família e eles participam da propriedade ou direção da mesma e também quando os valores da família do gestor da empresa são inseridos no cotidiano das relações humanas da organização. Outro fator que pode fazer com que a empresa seja considerada familiar é o fato de haver intenção ou ocorrência de a liderança da empresa ser passada entre membros da mesma família. Em muitas pequenas empresas o gestor do negócio ainda é o próprio dono e fundador da empresa, a qual o ambiente e transformações sociais submetidos à instituição vieram dos valores oriundos da sua educação familiar (LEONE, 1992; PEREIRA *et al.*, 2009).

Segundo Oliveira (1999), pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade de empresas privadas brasileiras e são responsáveis por 3/5 da receita e 2/3 dos empregos considerando o total de empresas privadas brasileiras.

Longenecker, Morre e Petty (1998) explanam que as empresas familiares se distinguem em vários aspectos de outros tipos de micro e pequenas empresas. Sua tomada de decisão, por exemplo, mistura os valores familiares com os empresariais e isso torna a empresa singular. Empresas familiares são compostas de uma família e uma empresa. Mesmo sendo instituições separadas, os negócios recebem condição de sobreposição. As interposições dos interesses familiares dificultam o processo de decisão gerencial na empresa, pois, na teoria, muitos optam por dar preferência à família, já que nenhum empresário destruiria sua família pela empresa. Para que os negócios sobrevivam, os seus interesses não podem estar comprometidos indevidamente para suprir os interesses da família.

Lodi (1994) diz que o ciclo de vida de uma empresa familiar é composto por quatro etapas, sendo descritas pelo autor como:

1. Fundação: onde existem conflitos latentes e o sucesso vem da força do fundador.
2. Crescimento: a empresa cresce rapidamente e os problemas estruturais de gestão são escondidos.
3. Apogeu: a empresa atinge a maturidade no ciclo de vida e começa a perder posição no mercado.

4. Declínio: A falta de liderança e os conflitos gerados pelos membros da família geram divisões, enfraquecendo a gestão, criando crises e consequentemente a falência.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Assim como cada indivíduo, as empresas têm suas próprias culturas e personalidade, onde existem características que diferenciam as empresas uma das outras e as tornam únicas. Essa cultura própria de cada organização a identifica e forma o conjunto que realça seus costumes, crenças e valores (MARRAS, 2016).

Heilborn (2003) afirma que a cultura organizacional das empresas pode ser usada como recurso da administração para alcançar seus objetivos da mesma forma que usa tecnológica, insumo de produção, recursos financeiros e humanos. As características intrínsecas da cultura organizacional de qualquer empresa são o conjunto de valores, ética e moral, crenças sobre as prioridades no desempenho dos funcionários, importância das pessoas, esforço no treinamento e desenvolvimento das mesmas e comunicação.

A cultura nas organizações compreende diversos elementos que foram desenvolvidos pelos primeiros integrantes da organização e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da empresa devem entender e aprender a comportar-se de acordo com os elementos dessa cultura para serem aceitos. Toda organização desenvolve uma cultura e ela será definida por meio da aprendizagem no processo de resolver problemas, de adaptação ao ambiente da empresa e a convivência interna. A cultura organizacional define também a maneira como os funcionários interagem entre si e o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas resolvem os problemas de relacionamento e reduzirá incertezas, ditará regras e as pessoas saberão que se seguirem estas no dia-a-dia não irão errar no comportamento interpessoal (MAXIMIANO, 2004).

E Chiavenato (2004) diz que só se conhece de verdade uma empresa quando há compreensão clara da sua cultura e ao fazer parte de uma organização o indivíduo está se juntando a ela. Porém, essa cultura não será algo tangível ou observável por si mesma e sim identificada através de efeitos e consequências geradas por ela. A maneira como cada empresa aprende a lidar com o seu ambiente também é um reflexo da sua cultura organizacional.

E caso haja necessidade de mudança da cultura organizacional, deve-se começar observando a rotina das pessoas e suas ações no dia a dia, para que o administrador possa identificar os pontos que precisam ser mudados, e caso consiga realizar a mudança das atitudes a mudança da cultura virá em seguida (STONER; FREEMAN, 1994).

Porém, mudar a cultura de uma empresa é considerado uma missão difícil, em função de que essa cultura é gerada pelo aprendizado acumulado do convívio entre as pessoas. Ela é profunda, atingindo níveis inconscientes e implícitos no comportamento das pessoas e as pessoas apreciam a previsibilidade que essa cultura traz no dia-a-dia, mesmo que ela não seja o que os gestores desejam (OLTRAMARI, 2013).

Fleury (1996) explana que a cultura organizacional de qualquer empresa pode possuir diferentes níveis. No nível mais fundo a cultura é um conjunto de valores e crenças que determinam o rumo que a empresa toma em seus negócios. Essa cultura não abrange somente os funcionários e a forma que esses interagem entre si, mas também como eles enxergam os produtos que a empresa produz, sua estrutura física, missão, processos de recrutamento, comunicação entre chefe e funcionário e os benefícios que a empresa oferece.

2.4.1 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais são os fatores que determinam e conduzem a cultura organizacional das empresas e Maximiano (2004) explica que esses valores estão no íntimo da cultura organizacional, eles são compostos por crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo. Todas essas características que compõem os valores estão na base das normas de conduta e influenciam os aspectos de comportamento das pessoas na maneira geral em como as pessoas se relacionam.

Para Chiavenato (2004) valores são noções de atitudes que podem ser tomadas e do que é importante para o indivíduo. As empresas podem valorizar diferentes tipos de valores e eles são definidos geralmente, a partir das atitudes que seus gestores acham importante no cotidiano.

Os valores organizacionais também podem ser considerados como as metas que uma empresa define para que ela consiga atender todas as demandas motivacionais geradas interna e externamente na organização. As demandas internas provêm da necessidade de motivar seus funcionários e as demandas externas são as necessidades dos seus clientes ou parceiros (GOSENDO; TORRES, 2010).

De acordo com Andrade e Andrade (2012) apud Quenneville, Bentein e Simard (2010), os valores organizacionais podem guiar as ações da organização. Os valores compartilhados ajudam também a criar nesses colaboradores elementos importantes na construção da identidade social da empresa.

2.5 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para conseguir esse controle, a empresa precisa se estruturar através da definição dos seus princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. O comportamento humano de uma organização é um elemento de diferenciação e potencialização de vantagem competitiva, pois ele está ligado intrinsecamente ao caráter dos negócios. Quanto maior for o espaço que qualquer organização conquista no mercado, mais ela dependerá do padrão de comportamento das pessoas para manter o sucesso (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas é composta por várias atividades integradas, sendo algumas delas a descrição e análise de cargos, recrutamento e seleção, avaliação do desempenho e remuneração. As atividades dos funcionários precisam ser acompanhadas e os mesmos remunerados de acordo com a sua função. A comunicação dentro da organização deve fluir com facilidade entre os gerentes e seus funcionários. Quando esses fatores são aplicados com eficiência na organização eles contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, assim, contribuindo para o desempenho da organização como um todo.

Portanto, contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. De um lado estão as pessoas que dependem das organizações para

atingirem seus objetivos pessoais e individuais através do trabalho. Por outro lado, as organizações dependem diretamente do capital humano para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Essa é uma relação de mutua dependência onde há benefícios recíprocos (CHIAVENATO, 2004).

Gestão de pessoas significa orientação e direcionamento do agregado de interações humanas que é constituído pelas relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações das pessoas dentro da organização pode ser um componente do modelo de gestão de pessoas da mesma (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

Para Gil (2001) é no processo de gestão de pessoas que o funcionário aprende a importância das suas atividades dentro das metas organizacionais, e quando as compreende, conseguirá dar o melhor de si para que a empresa complete seus objetivos. A gestão de pessoas é uma função gerencial que incentiva a cooperação entre os funcionários das organizações para que tanto os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados.

Assim, a empresa precisa executar avaliações de desempenho de trabalho de forma periódica para que os gestores possam estar melhor cientes do desempenho de cada colaborador. Os líderes da organização devem elogiar seus funcionários pelos resultados positivos alcançados para que os mesmos se sintam valorizados e motivados a trabalhar no ritmo da organização. Por outro lado, os resultados não alcançados também precisam ser expostos aos funcionários a partir de *feedbacks* de desempenho, procurando maneiras de corrigir os fins que impedem o funcionário de praticar um bom desempenho na organização, pois a gestão de recursos humanos deve ser voltada para a integração, comprometimento dos empregados, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade do trabalho (CALLADO, 2006).

2.6 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A Administração de Cargos e Salários (ACS) é uma especialização da área de Recursos Humanos. A ACS possui fatores relevantes para qualquer organização nos processos de retenção, manutenção e retribuição dos seus funcionários, servindo como instrumento motivacional (PASCHOAL, 2001).

O objetivo da ACS é criar, implantar e manter um sistema de remuneração adequado à organização, munindo a empresa de uma estrutura de cargos e salários que ajude a empresa a se manter equilibrada interna e externamente (DEMARCHI, 1985).

As pessoas terão seus cargos definidos nas organizações através das funções que elas desempenham. O plano de cargos e salários cria um diferencial competitivo dentro da organização porque motiva os funcionários e controla o valor pago aos colaboradores (AMARAL; OLIVEIRA, 2009).

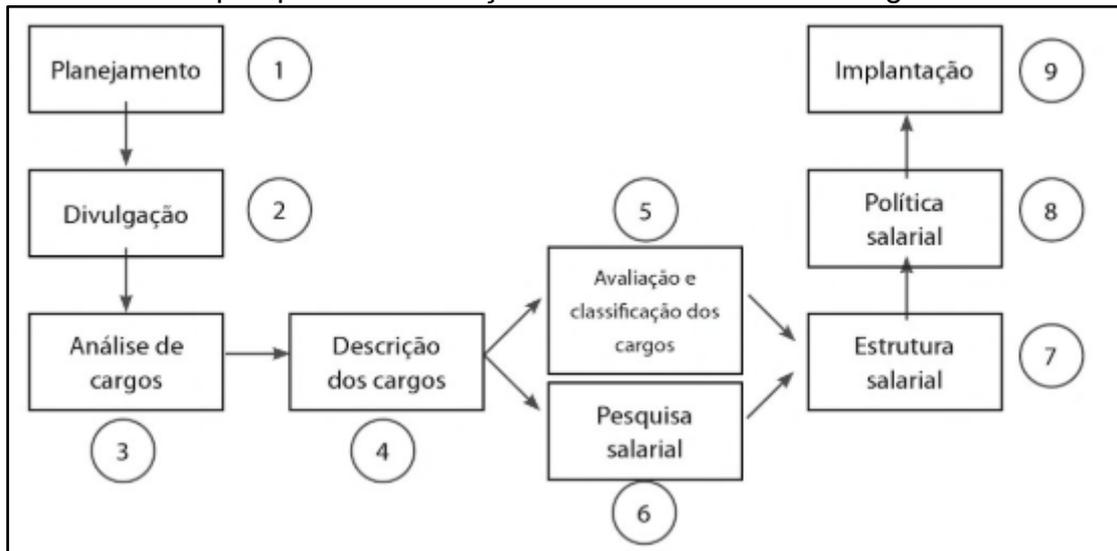
O processo de ACS possui várias etapas para a implantação, começando pelo planejamento e divulgação do plano, depois realizando a análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição de política salarial. Após a etapa de política salarial, as políticas de remuneração e formas de crescimento de carreiras serão desenvolvidas (PONTES, 2015).

O alicerce do sistema de ACS é justamente a análise e a descrição de cargos, a qual as informações oriundas dessas duas etapas torna-se possível estabelecer as políticas de remuneração. Para que o valor de qualquer cargo possa ser reconhecido é preciso primeiro conhecer o cargo em todos os detalhes que ele possui, pois essas informações também serão necessárias nas etapas de treinamento, seleção, recrutamento, dentre outros (ZIMBECK, 1992).

Muitas empresas de grande reconhecem a importância da ACS mas muitas não o possuem. A ausência de uma equipe de RH competente que possa aplicar o plano de cargos pode ser o motivo da falta do mesmo. Porém, sabe-se que as empresas que usam essas técnicas de gestão possuem vantagem competitiva (AMARAL; OLIVEIRA, 2009).

O projeto de ACS geralmente muda alguns fatores internos da empresa e por esse motivo o processo precisa ser muito bem planejado e organizado para que os problemas não comprometam os objetivos (FRANCO, 2012).

Quadro 1 - Etapas para a construção de uma estrutura de cargos e salários



Fonte: (PONTES, 2012, p. 38).

O presente estudo busca atender toda a etapa de análise, descrição e avaliação de cargos para a empresa, que possuirá todos os dados necessários para por em prática as próximas etapas da ACS caso seja de sua vontade. Essas informações são consideradas relevantes para a empresa, pois auxiliam no processo de recrutamento e seleção de pessoas e facilitam o entendimento dos funcionários sobre o seu cargo, como citado anteriormente pelos autores.

2.6.1 Cargo e função

Cargos são um aglomerado de funções muito parecidas e interligadas nas tarefas que executam. Essas tarefas representam as funções que os colaboradores precisam desempenhar dentro de cada cargo. Os cargos são como as empresas denominam a junção de determinadas tarefas sob responsabilidade de determinada pessoa (PASCHOAL, 2001; PONTES 2015).

Os cargos são importantes para o sistema tradicional de remuneração das empresas. Antes de remunerar o colaborador, o cargo precisa ser definido, tal como o perfil da pessoa que o ocupará, dentro dos limites de especificações do cargo. Alguns requisitos como escolaridade, experiência e conhecimentos são características dos cargos e se equilibram com as atribuições a eles confiadas (PASCHOAL, 2001).

A ACS trata os cargos e funções como coisas diferentes. Enquanto a função é ligada à tarefa a ser realizada o cargo é a junção de todas essas funções

que são realizadas pelo ocupante do cargo, dentro das exigências do mesmo. As tarefas desempenhadas e as especificações exigidas do colaborador ocupante do cargo serão determinadas pelo processo de análise de cargos (FRANCO, 2012).

Os documentos de descrição de cargos são de suma importância, pois precisam ser criados antes mesmo da empresa iniciar qualquer processo de recrutamento. O conhecimento, a descrição e a análise do cargo facilitarão as contratações e promoções, ajudando na comparação das características, habilidades e competência dos candidatos com as exigências de tal cargo (FERREIRA, SOEIRA 2013).

2.6.2 Análise de Cargos

A análise de cargo tem como objetivo detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias do mesmo. A análise da função fornece as informações que compõem a base de todo o cargo descrito (MARRAS, 2016).

Stoner e Freeman (1994) afirmam que antes dos empregados poderem ser recrutados, os recrutadores precisam saber claramente as atividades e responsabilidades dos cargos da empresa. Após o desenvolvimento da descrição de determinado cargo, define-se a especificação da contratação que definirá a educação, experiência e habilidades exigidas de um indivíduo para que ele possa ocupar esse cargo.

A análise de cargo é a etapa onde se obtém todas as informações sobre os cargos (deveres, funções, tarefas e atividades). Essa etapa é realizada através de investigações, por meio de passos predeterminados. O principal objetivo das análises de cargo é aperfeiçoar a produtividade da empresa (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL 2005).

Essa análise determinará com clareza os requisitos físicos e mentais que as atividades realizadas pelo cargo exigirão, através da descrição do cargo. Para que essas análises tenham sucesso, os dados coletados precisam ser precisos e todas as informações julgadas importantes precisam constar nela. O profissional que realizar as análises precisa prestar atenção caso os funcionários tenham a tendência de exagerar nas dificuldades de suas tarefas (BOHLANDER, SHERMAN, SNELL, 2005; CHIAVENATO, 2004).

Marras (2016) explica que essa atenção é necessária porque durante a análise e levantamentos de dados do cargo o funcionário pode alterar as informações ao seu próprio favor por interesse no resultado do trabalho. As informações devem ser concentradas nos requisitos básicos exigidos e não nas características pessoais do empregado, essas informações erradas comprometerão seriamente os resultados do trabalho.

Para iniciar a análise dos cargos, Pontes (2015) explica os principais termos que serão observados, descritos e registrados, conforme o quadro 2:

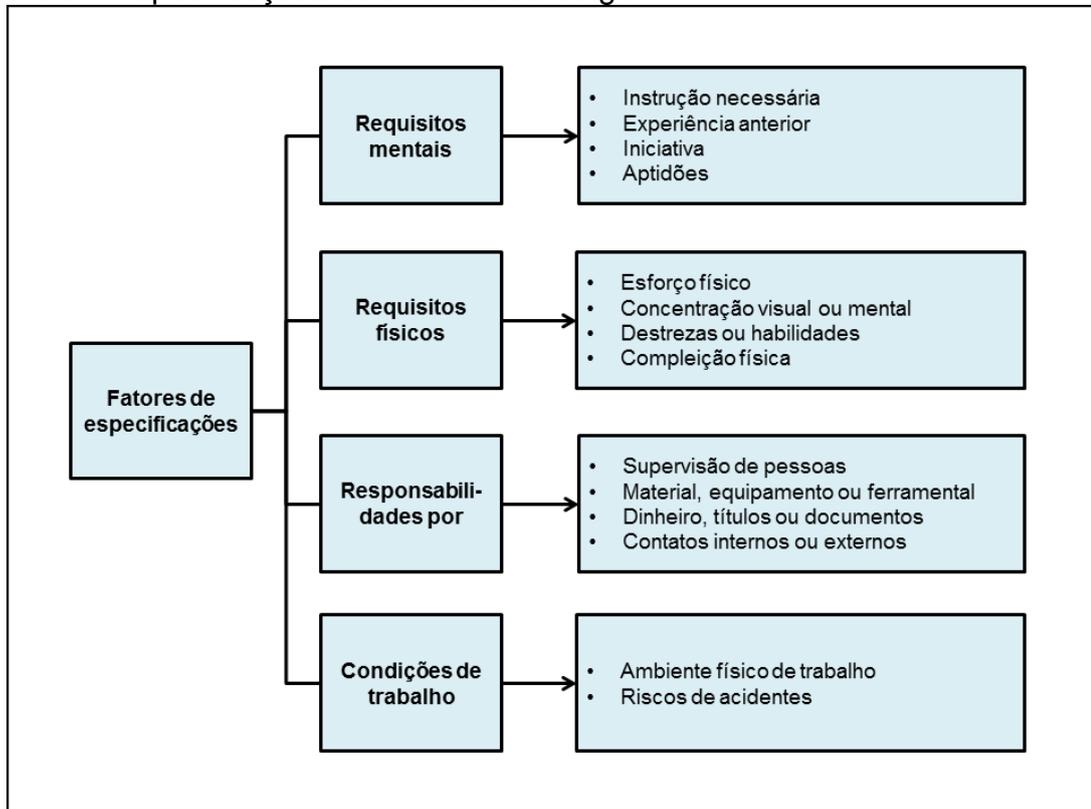
Quadro 2 - Definições dos principais termos empregados na análise de cargos

Termos	Definição
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de <i>marketing</i> .
Cargo	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.
Especificação de cargo	É o 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.
<p><i>Os grupos ocupacionais são os seguintes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Ocupacional gerencial A natureza do trabalho é de direção. Abrange os cargos de gerentes, diretores, executivos de forma geral. • Grupo Ocupacional de Profissionais de Nível Superior A natureza é de análise e criação. Abrange os cargos de engenheiro, economista, advogado, administrador, etc. • Grupo Ocupacional de Técnicos de Nível Médio A natureza do trabalho é de execução técnica. Abrange os cargos de desenhista, laboratorista, inspetor, supervisores técnicos, etc. • Grupo Ocupacional Administrativo A natureza do trabalho é administrativa. Abrange os cargos de recepcionista, assistentes, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc. • Grupo Ocupacional Operacional A natureza do trabalho é de execução operacional. Abrange os cargos de pedreiro, operador, mecânico, supervisores operacionais, etc. 	

Fonte: Pontes (2015, p. 44- 45).

Chiavenato (2004) define o processo da análise de cargo por meio de organograma, conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Especificações de análises de cargo



Fonte: Chiavenato (2004, p. 209)

Pontes (2015) descreve essas quatro especificações em com maiores detalhes e as denomina como áreas, observadas no quadro 4:

Quadro 4 - Especificações detalhadas de cargos

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 impostas 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

Fonte: Pontes (2015, p. 43, 44)

2.6.3 Descrição de cargo

O processo de descrição de cargos visa determinar, por estudo e observação os fatores de cada cargo. Esses fatores tornam cada cargo único através das tarefas e funções que cada cargo realiza durante o seu período de trabalho. Os requisitos físicos e mentais já mencionados são somados às tarefas e funções exigidas do indivíduo que o ocupará. A análise e documentação desses dois itens formará a descrição do cargo (ZIMPECK, 1992).

As descrições ajudam a afirmar a existência formal dos cargos, o alcance de sua autoridade dentro da hierarquia da organização. Esta descrição será a base de todo o sistema de ACS da organização, pois é a partir da etapa de descrição que os cargos serão analisados. Essas descrições precisam ser claras e diretas (PASCHOAL, 2001).

Quando se descreve um cargo, o administrador precisa saber que a descrição é genérica e precisa abranger diversas funções que são incluídas do cargo. Na descrição de cargo constará o que os ocupantes do cargo fazem e até a periodicidade das atividades. Os requisitos básicos exigidos para ocupar qualquer cargo são específicos do cargo e não dos seus ocupantes, por exemplo, se o cargo possui requisito de ensino médio completo e for ocupado por uma pessoa de nível com nível superior de ensino o requisito para o cargo continuará sendo o ensino médio (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para realizar a descrição dos cargos é necessário coletar informações e essas podem ser obtidas através de entrevistas individuais com os funcionários do cargo ou com o gerente responsável ou questionários construídos para serem respondidos pelos funcionários do cargo que coletam informações sobre as funções realizadas pelo cargo. Para auxiliar no processo, o analista de cargo pode observar a rotina do funcionário do cargo para coletar informações sobre o mesmo (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005).

Essas descrições proporcionam clareza para os funcionários sobre seus respectivos papéis e responsabilidades dentro da organização. Esse conjunto traz também facilidade para os gestores controlar os salários pagos na empresa, mantendo-os compatíveis com os praticados no mercado. E a compreensão dos

cargos trás entendimento sobre sua posição na estrutura organizacional (OLTRAMARI, 2013).

Marras (2016) afirma que a descrição é o processo de sintetização das informações coletadas durante o processo de análise. A maioria das descrições de cargo contem pelo menos três partes: título do cargo, identificação e relação de deveres que ele implica. Se as especificações do cargo não forem estruturadas em um documento separado estas deverão ser incluídas na seção final da descrição de cargo (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL 2005).

Bohlander, Sherman e Snell (2005) descrevem as partes fundamentais das descrições de cargo como:

- Título do cargo: O título do cargo é de importância psicológica, deve dar base as funções do cargo e mostra a posição do funcionário na hierarquia da empresa.
- Identificação do cargo: Mostra onde o departamento do cargo se localiza, para quem o funcionário responde hierarquicamente.
- Atribuições de cargo ou funções essenciais: Mostra todas as funções indispensáveis do cargo e as lista por ordem de importância.
- Requisitos e especificações de cargo: São todas as exigências físicas e psicológicas que o cargo requer, como por exemplo, trabalho repetitivo, longos períodos de pé, escolaridade, conhecimentos específicos, habilidades comportamentais, etc.

Os documentos de descrição de cargos possuirão um registro consistente sobre as tarefas que o ocupante do cargo deve realizar. Essa etapa é uma das mais importantes da ACS, lá que o catálogo de cargos existentes na empresa será parte integrante do plano de cargos e salários. É importante tomar cuidado na execução desta etapa, utilizando técnicas adequadas para esse fim (FRANCO, 2012).

Os cargos devem possuir titulação de aspecto universal, ou seja, a utilização de títulos que sejam empregados pela maioria das empresas. Contudo, quando se tratar de um novo título, deve-se procurar identificar ao máximo o cargo com sua missão (AMARAL; OLIVEIRA, 2009).

É a nomenclatura utilizada para diferenciais os cargos. Geralmente, durante a aplicação do plano de cargos e salários é comum ocorrer a mudança do nome dos cargos para possibilitar melhor organização desses cargos (FRANCO, 2012).

Segundo Pontes (2015, p. 98), “o título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas. Preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, isto é, aquele usado pela maioria das empresas”.

2.6.4 Classificação e avaliação de cargos

Definem a classificação de cargos como uma estrutura de cargos e afirmam que esta etapa organiza os cargos em ordem de hierarquização dentro da empresa, definindo o valor que cada cargo possui para que a realização da missão aconteça. Na classificação os cargos serão distribuídos por grupos ocupacionais, natureza (administrativa ou operacional) e atividades. Sem a classificação a próxima etapa da construção do sistema de ACS não será possível de ser realizada, pois os projetos de cargos e salários serão diferentes para cada grupo ocupacional (PONTES, 2015).

Pontes (2015) explica que a eficiência do sistema de ACS depende do desenvolvimento de forma aprimorada da descrição e especificação.

Segundo Araújo (2006, p. 65) a avaliação dos cargos é a fase da “[...] preocupação com a valorização dos cargos, estabelecendo o valor relativo de cada grupo operacional, visando construir uma hierarquia entre eles os cargos, analisando e comparando de forma a coloca-los em ordem de importância”.

Para que os salários dos funcionários sejam distribuídos de forma correta, o ponto de partida é o cargo, por isso é preciso que a empresa tenha noção da importância relativa entre os cargos, isto é, a importância de cada cargo em relação aos demais. A etapa que define essas importâncias é a avaliação de cargos (PONTES, 2015).

A etapa de avaliação de cargos avalia a importância de cada cargo para os objetivos da empresa. Os resultados dessa etapa definem o salário ou a faixa salarial dos cargos da empresa. Com isso, a remuneração se torna mais justa, prevenindo rotatividade através de remuneração adequada (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). “No processo de avaliação de cargos, analisamos os mesmos frente as tarefas ou atribuições que foram descritas a fim de entender o que de mais importante o cargo traz, e, assim, determinar o grau de importância do cargo para a empresa”. (FRANCO, 2012, p. 65).

Os cargos são apresentados de forma organizada em como se relacionam através do nível hierárquico. O desenho no nível hierárquico é

representado através de organogramas. Estes são importantes na construção de um plano de cargos e salários, pois determinam como estarão os cargos após a construção desse plano (FRANCO, 2012).

O organograma apresenta o desenho da formação da estrutura organizacional da empresa e aspectos da interação social das pessoas, do conjunto de responsabilidades, das autoridades e até das decisões que a empresa precisa tomar visando suas estratégias e objetivos (BERTUSSI, 2012).

2.6.4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Seleção de pessoas é a atividade responsável no sistema de administração de recursos humanos por escolher, sob metodologia específica, os candidatos a emprego recebidos pelo processo de recrutamento (MARRAS, 2005). “[...] é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

Para Santos (1992), a seleção de pessoas é um processo pelo qual são escolhidas as pessoas que se encaixam no ambiente de determinada organização. Nem sempre isso significará escolher os candidatos que revelam possuir habilidades ou capacidades em índices elevados. Seleção é a identificação candidatos que se mostrarem mais adaptados com as expectativas e necessidades de determinado cargo. Nem sempre os escolhidos serão os mais talentosos e sim os mais adequados para a função determinada.

E por outro lado, admitir um funcionário sem qualificação necessária gerará problemas como estresse, tensão, ansiedade e até irritabilidade se a admissão não for gerenciada de forma correta com investimentos em treinamentos e capacitações. Antes dos processos seletivos serem iniciados é indispensável a realização de uma entrevista com o candidato para reconhecer suas necessidades e expectativas ao mesmo tempo que se reconhece seu perfil psicológico, checando e ele faz parte do perfil desejado pela organização (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002). Em termos ideais, o processo de seleção seria a tomada de decisões da empresa sobre fazer ou não a oferta de emprego e o tamanho da atratividade dessa oferta e o candidato decidirá se a organização e emprego atendem suas necessidades e objetivos. Porém, o processo de seleção costuma ser mais

unilateral, quando o mercado de trabalho é muito pequeno, vários candidatos se inscreverão a vaga sem que necessariamente essa vaga preencha suas necessidades (STONER; FREEMAN, 1994).

A seleção de pessoas, geralmente abrange o processo de recrutamento externo. No processo de recrutamento interno a empresa já conhece as habilidades dos seus colaboradores e não necessita de filtragem na realização das suas escolhas. Já quando o recrutamento é externo, é necessário escolher entre os candidatos recrutados para o processo seletivo (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

A seleção de pessoas não pode ser feita somente pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho que será realizado pelo candidato. É necessário conhecer os aspectos relacionados também a personalidade do candidato para verificar se a contratação será positiva para ambas as partes: empregador e empregado. (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

Limongi-França e Fleury *et al.* (2002) descrevem que as principais técnicas utilizadas nos processos seletivos são:

- Entrevistas: É o instrumento mais importante do processo seletivo e deve ser conduzida por um profissional experiente. As entrevistas são realizadas em diversas etapas do processo seletivo, como na triagem para identificar aspectos determinantes para ocupação do cargo pelo candidato. Essa técnica deve pesquisar aspectos de conteúdo profissional e pessoal do candidato relacionados com sua vida pessoal e profissional e aprendendo sobre suas experiências profissionais passadas e suas expectativas com o futuro.
- Provas de conhecimento: Visam avaliar o grau de cultura geral do candidato através de uma redação, por exemplo, para analisar a ordenação de ideias e pensamento.

2.8 RECRUTAMENTO

Para Lodi (1976) o recrutamento é o a forma de recrutar novos funcionários. Essa procura é executada com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores da organização e a partir do mercado de trabalho o qual os candidatos competem entre si e as organizações competem umas com as outras. Os empregadores competirão em termos de salários, condições de trabalho e os

benefícios oferecidos. Os candidatos competirão em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidades, experiência, conhecimento e personalidade.

Recrutamento de pessoas é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoas no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2005, p. 69).

Chiavenato (2004) diz que o recrutamento funciona como um processo de comunicação a qual a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho. A função do recrutamento é atrair pessoas interessadas nas vagas de trabalho para serem selecionados. É preciso conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados que precisa (FREEMAN; STONER, 1994).

Marras (2005) esclarece que os processos de recrutamento tem início a partir da necessidade interna da organização de contratar novos profissionais e essa necessidade origina-se por diversos motivos.

No processo de recrutamento as empresas também competem entre si em termos de salário, condições de trabalho e benefícios oferecidos pela organização. A maior facilidade de encontrar colaboradores está em tempos de crise econômica e períodos de recessão onde o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão de obra, já em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico a disputa por candidatos se torna acirrada devido aos investimentos crescentes no mercado de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

Lacombe e Heilborn (2003) explicam que só é possível recrutar as pessoas certas se a empresa possuir antecipadamente o perfil do candidato desejado bem definido. Para se obter o perfil correto que o cargo necessita é necessário saber o que se espera do candidato, isso é, o que ele vai fazer.

O recrutamento é a primeira etapa do processo de seleção de pessoas. Ele realiza a filtragem dos candidatos adequados, eliminando os que não possuem o perfil necessário. Quando a empresa possui vaga em aberto, é preciso que ela torne essa necessidade pública através de anúncios que alcancem os possíveis candidatos para o cargo (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

2.8.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno é aquele que dá preferência aos próprios recursos da empresa. A divulgação das vagas em aberto é informada geralmente por meios de comunicação nos quadros de aviso da empresa, solicitando aos interessados que compareçam no setor de recursos humanos para candidatar-se à posição oferecida. Essa prática deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional (MARRAS, 2005).

Portanto, o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, os funcionários. Esse processo funciona a partir de oferta de promoções a cargos mais elevados e complexos dentro da mesma área de atividade da pessoa ou de transferências em cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades (CHIVENATO, 2004).

O recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento na carreira dos funcionários da empresa, mas algumas empresas alegam que o recrutamento interno causa competitividade excessiva entre os funcionários e frustração para aqueles que acabam não conseguindo a vaga, porém, se for executado com normas definidas, transparentes e conhecidas por todos os eventuais problemas serão minimizados (LIMONGI-FRANÇA; FLEURY *et al.*, 2002).

2.8.2 Recrutamento Externo

De acordo com Marras (2005) recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir necessidades da empresa no seu quadro de funcionários.

O recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos espalhados no mercado de recursos humanos e por causa do imenso âmbito nem sempre os candidatos recebem os sinais de recrutamento (CHIVENATO, 2004).

Segundo Limongi-França e Fleury *et al.* (2002) o recrutamento externo deve ser realizado após levar em consideração a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. Essa prática gera expectativas positivas ao funcionário e trás sentido de justiça pelo oferecimento das oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

2.9 SALÁRIO E REMUNERAÇÃO

Uma das principais funções da organização é a remuneração e por esta razão ela precisa ter destaque na atenção do administrador de empresa. Ao passar dos tempos a remuneração começou a ganhar maior relevância, não sendo apenas um fator procurado pelos trabalhadores, mas, se tornando um fator importante dentro do cenário competitivo do mercado para atrair talentos. Neste contexto, técnicas para a criação de sistemas de remuneração foram criadas, na medida que a importância da mesma foi sendo percebida no contexto geral do trabalhador (MARRAS, 2005).

Entende-se por remuneração a equivalência paga ao empregado, pelo empregador ou por terceiros em virtude de uma atividade laboral estabelecida num contrato de trabalho e que abrange o salário e os benefícios. Já o salário corresponde à equivalência paga ao empregado, diretamente pelo empregador, em virtude de uma atividade laboral estabelecida num contrato de trabalho, constituindo-se somente da remuneração fixa (FAVARIM, p. 213, 2011).

Paschoal (2001) afirma que o salário é a principal questão entre as empresas e os funcionários, em especial aquelas que fazem parte de economias instáveis onde o salário estará em constante ameaça. Para a maioria dos funcionários o salário significa a sua sobrevivência e para a maioria da empresa os gastos de folha de pagamento representam o item de maior custo dentro das suas operações, por isso existem razões suficientes para que o sistema salarial seja muito bem administrado.

Quando a empresa consegue pagar os mesmos valores que o mercado, ela atinge o equilíbrio de nível salarial competitivo, dando aos seus funcionários remuneração semelhante a de outras empresas. A remuneração serve como prevenção de preservação do clima organizacional, pois exerce influência no comportamento das pessoas, incentivando-as a ter dedicação para alcançar os objetivos da empresa (AMARAL; OLIVEIRA, 2009).

A empresa precisa manter os salários competitivos para atrair pessoas capacitadas no mercado de trabalho e conservar essas pessoas no seu quadro de empregados. Ao mesmo tempo, sendo o salário um grande componente dos custos das empresas, é necessário tentar manter na empresa pessoas altamente capacitadas para que não haja necessidade de manter no quadro de pessoas

excesso de contingente para garantir maior produção, ou maior qualidade (FRANCO, p. x 2012).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo expõe a definição dos procedimentos metodológicos deste estudo com base no procedimento de pesquisa necessário para a identificação da cultura organizacional da empresa e a criação da análise e descrição de cargos da mesma.

Entende-se por metodologia a forma de raciocínio e a prática executada no tratamento da realidade. Ou seja, a metodologia envolve ao mesmo tempo a teoria da abordagem como o método, os instrumentos de organização do conhecimento como as técnicas e criatividade do pesquisador sendo a sua experiência. Metodologia é um compilado de técnicas e deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos do desafio da prática (MINAYO, 2009).

De acordo com Oliveira (1999), os procedimentos metodológicos têm como finalidade identificar as origens e resultados do fenômeno estudado. Sem esses critérios não é possível reconhecer os dados estudados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Minayo (2009) afirma que a pesquisa é uma atividade básica na aplicação da teoria à realidade. É a pesquisa que impulsiona o ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa junta pensamento e ação usando a teoria para resolver problemas práticos.

Para a realização deste estudo foi utilizada essencialmente a abordagem qualitativa de pesquisa, visto que os dados utilizados para a construção desta monografia são as informações dos funcionários da empresa. A abordagem qualitativa responde a questões particulares. Ela se ocupa nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o mundo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Por sua abordagem na realidade vivenciada das pessoas analisando suas ações a pesquisa qualitativa raramente pode ser traduzida em números ou indicadores quantitativos (MINAYO, 1998).

Portanto, a abordagem deste estudo é classificada como qualitativa em razão de os dados obtidos serem essencialmente experiências, percepções e

entendimentos da rotina de trabalho dos funcionários sobre seus cargos de trabalho. Porém, apesar desses dados se originarem das pessoas em particular, eles não são sobre essas pessoas, mas sobre as tarefas e funções que elas realizam e a peculiaridade do ambiente de trabalho onde estão inseridas. Portanto, os presentes dados não podem ser quantificados em números e também não representam particularidades ou comportamento de indivíduos.

Quanto aos fins de investigação, o tipo da pesquisa é classificado como descritiva, pois as informações aqui presentes provêm da experiência das pessoas sobre seus cargos de trabalho. Diehl e Tatim (2004) afirmam que as pesquisas descritivas têm como principal fim descrever as características de determinada população e as suas características mais significativas com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

A pesquisa deste estudo foi enquadrada como descritiva, porque os objetivos das informações obtidas são descrever os cargos que as pessoas ocupam na empresa. Logo, estará descrevendo intrinsecamente partes essenciais da rotina de trabalho desse grupo de funcionários.

Os meios de investigação usados foram pesquisa bibliográfica por meio de materiais de livros, revistas e artigos científicos, e a pesquisa de campo, onde o pesquisador entrou em contato direto com as pessoas. Pesquisa bibliográfica é o estudo baseado em materiais de outros autores, que é disponibilizado publicamente como livros, revistas, artigos científicos entre outros. Esses dados disponibilizam instrumentos teóricos para outros tipos de pesquisa (MORESI, 2003).

Pesquisa de campo é um método que se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas, para identificar comportamentos. O levantamento levanta informações de todos os integrantes do grupo pesquisado, como um censo, ou determina-se uma amostra a ser investigada. Essa abordagem é útil para proporcionar informações gerais sobre as populações essenciais nas investigações (DIEHL; TATIM, 2004).

Este estudo se enquadra nestes dois tipos de pesquisa, pois se baseia em conhecimentos teóricos de diversos autores encontrados em livros, revistas, monografias, dissertações, teses e artigos científicos e existe também o contato direto do pesquisador com a população a ser pesquisada, recebendo as informações diretamente dela.

Os dados secundários foram obtidos através dos questionários respondidos pelos funcionários da empresa sobre as atividades que realizam na sua rotina de trabalho.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

População é um conjunto de elementos que podem ser mensurados com respeitando as variáveis que podem ocorrer. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os fins da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

A população alvo é constituída pelos 36 funcionários da empresa onde foram feitas as pesquisas. Foi definida essa população alvo, pois esses são os funcionários da empresa em questão onde foram realizadas as descrições de cargo.

Por motivo de os questionários terem sido aplicados a todos os funcionários da empresa, essa pesquisa é um Censo, não possuindo cálculo de amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é a etapa que descreve quais ferramentas o pesquisador escolheu para realização da pesquisa conforme o tipo do estudo (DIEHL; TATIM, 2004).

Dados primários são aqueles recebidos diretamente da sua fonte, onde não há intermediários entre o pesquisador e a fonte de dados original. Fonte de dados secundários aqueles originais previamente de outra fonte de dados e podem ser usados para explicar diferentes fins (MORESI, 2003).

Este estudo possui dados primários. Os dados primários são considerados os questionários respondidos diretamente pelos funcionários da empresa e os dados secundários são as fontes de pesquisa bibliográfica usada neste estudo para tornar possível a prática aqui oferecida.

Para o levantamento dos dados primários foram utilizados duas técnicas:

- Observação: O pesquisador observa a execução dos trabalhos dentro da rotina da empresa, registrando as atividades realizadas. São observados trabalhos fixos, repetitivos e de fácil compreensão.

É o método mais usado em cargos operacionais (PASCHOAL, 2001). O pesquisador observou a rotina de trabalho dos funcionários durante 12 horas, separados em 3 dias, alternando entre turno matutino e vespertino.

- Questionário: É indicado para todos os grupos ocupacionais. São elaborados questionários padrão para cada grupo operacional, respeitando suas especificações e são preenchidos pelos funcionários (PONTES, 2015). Os questionários foram aplicados conforme o cargo do colaborador. Os cargos gerenciais, administrativos e operacionais receberam questionários adaptados para as suas funções.

Essas duas técnicas de análise de dados foram escolhidas por serem a combinação mais rápida e fácil de ser executada, em motivo de a empresa não poder dispor tanto do seu tempo de produção para que fossem realizadas entrevistas e que, as entrevistas são citadas pelos autores como métodos que exigem profissionais experientes nesta prática, o que não é o caso do pesquisador. Os questionários foram aplicados durante dois dias a todos os funcionários e o pesquisador observou a rotina de trabalho da empresa durante um dia de trabalho inteiro. O questionário foi baseado no instrumento do autor Benedito Rodrigues Pontes, onde o mesmo disponibiliza todos os três tipos de questionários (gerencial, administrativo e operacional) já prontos e com instruções.

Para identificação dos dados necessários para a estruturação desse estudo sobre a cultura da empresa e os cargos presentes nela será usada uma técnica de coleta, sendo ela os questionários. Os questionários serão aplicados a todos os funcionários, desde a gerencia até os cargos operacionais. Os tipos de dados coletados são considerados primários, pois o pesquisador possuirá acesso direto a eles durante a aplicação da pesquisa dentro da empresa. Os questionários utilizados estão registrados nos apêndices deste trabalho.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 07/05 e 11/05, *in loco* na empresa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados precisam ser manipulados e é na etapa de análise dos dados que o pesquisador possuirá respostas sobre suas perguntas e poderá cruzar os dados recebidos com as hipóteses criadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1999).

A técnica utilizada para a análise dos dados da pesquisa foi a análise de conteúdo. Foram analisados os questionários respondidos pelos funcionários da empresa a fim de categorizar as suas respostas em padrões que preenchem a descrição dos seus cargos. As tarefas e funções descritas e as informações preenchidas foram cruzadas entre os funcionários de cargos semelhantes para que fosse realizada a descrição dos cargos. Essas descrições foram revisadas pelo gestor da empresa, para aprovação.

3.3 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos da pesquisa	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
	Mapear os cargos existentes na organização;	Descrever os cargos da empresa;	Construir o organograma da empresa;	Classificar os grupos ocupacionais dos cargos;
Abordagem da pesquisa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa
Tipo de pesquisa quanto aos fins	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva
Meios de investigação	Pesquisa de campo	Pesquisa de campo	Pesquisa de campo e bibliográfico	Documental e bibliográfico
Classificação dos dados da pesquisa	Primário	Primário	Primário	Primário
Técnica de coleta de dados	Análise de documentos, entrevistas e	Análise de documentos, entrevistas e	Análise de documentos, entrevistas e	Análise de documentos, entrevistas e

	observação.	observação.	observação.	observação.
Procedimentos de coletas de dados	Questionário e observação da rotina da empresa.			
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo.	Análise de conteúdo.	Análise de conteúdo.	Análise de conteúdo.

Fonte: do autor (2017)

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados visa documentar e descrever os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada neste trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo foi inaugurada em outubro de 2013. É classificada como EPP e está localizada no município de Nova Veneza – SC. A empresa sofre de diversos problemas relacionados aos seus recursos humanos e não possui setor ou profissional especializado, com a atenção voltada para a realização da manutenção da gestão de pessoas da empresa.

Segundo o gestor da empresa, a mesma “registra alto nível de infelicidade de seus funcionários, que alegam que a empresa não valoriza seus trabalhos como deveria. O comportamento dos funcionários dentro do setor de produção geralmente é impróprio e a administração alega que entre os funcionários existe conversas paralelas e grupos de amizades que tem como costume difamar ou comentar sobre a vida ou atitudes de outros funcionários”.

4.3 DESCRIÇÕES DE CARGOS

Este capítulo apresenta as descrições de cargos de todos os cargos da empresa, construídos a partir das informações obtidas em pesquisa de campo e questionários respondidos pelos funcionários da empresa.

Quadro 6 - Descrição do cargo de Administrador

Título do Cargo: Administrador
Unidade: Administração
Descrição Sumária É responsável pela gestão financeira, de pessoas e produção da empresa. É o profissional que define as metas de produção, que decide sobre contratações e demissões. Representa a autoridade máxima na escala de hierarquia da empresa e todas as decisões de nível administrativo são tomadas ou aprovadas por ele.

<ul style="list-style-type: none"> • Descrição detalhada <p>Define as metas diárias e semanais de produção, considerando produtos e valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negocia preço com fornecedores e observa se existem preços cobrados acima da média, pedindo alteração em caso de necessidade. • Autoriza a compra de estoque de insumos. • Confere o faturamento diário, semanal e mensal • Contrata novos funcionários e decide sobre as demissões. • É responsável pela manutenção do clima organizacional. • Realiza os depósitos de folha de pagamento.
<p>Especificação</p> <p>1. <i>Instrução</i></p> <p>Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos/habilidades</i></p> <p>Gestão de pessoas, com habilidade de liderança. Conhecer todo o processo de produção das peças. Bom relacionamento interpessoal. Capacidade de venda e negociação. Conhecer os processos e perfis de cargos para a contratação de profissionais adequados.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>Formação superior em administração de empresas ou experiência de gestão de empresas do ramo comprovada.</p>
<p>5. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>É responsável por todas as decisões da empresa, desde contratação até compra de materiais de uso da empresa. Por ser autoridade máxima da empresa, é responsável por todas as decisões de nível gerencial da organização e requer pensamento estratégico para essas decisões.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por dados confidenciais</i></p> <p>É responsável por dados financeiros, como o faturamento. Decide as contratações e demissões.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>O administrador é responsável por todas as atividades gerenciais da empresa e o erro na execução das mesmas pode atrasar a produção, gerar insatisfação entre os funcionários e queda de faturamento.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por contatos</i></p> <p>Internamente é responsável pela gestão de todos os funcionários e influencia diretamente como as pessoas interagem entre si dentro da empresa. Externamente é responsável pelo contato com fornecedores, contador e clientes.</p>
<p>7. <i>Condições de trabalho</i></p> <p>Em pé, andando e sentado. Esta em constante pressão para garantir cumprimento das metas da empresa, executando todas as atividades de gestão necessárias para tal fim.</p>

Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: _____

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no cargo 6 que este é o cargo mais importante da empresa. É ele que comanda e lidera todo o processo dentro da empresa. A forma com que ele se relaciona com as pessoas interfere no clima organizacional.

O ocupante desse cargo é o modelo de todos os outros funcionários e todos são influenciados pelo seu comportamento. Necessita de habilidades de relacionamento para manter a confiança e a motivação dos funcionários.

Quadro 7– Descrição do cargo de Auxiliar administrativo

Título do Cargo: Auxiliar administrativo
Unidade: Administração
Descrição Sumária É a primeira pessoa que externos entram em contato quando entram na empresa. É responsável por relacionamentos com clientes, retirada de emissão de notas fiscais, registro de ponto, entrega de folhas de pagamento, recebimento de currículos.
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Recepciona as pessoas que chegam na empresa. • Recebe os currículos de pessoas interessadas em trabalhar na empresa e os orienta no preenchimento da ficha de reconhecimento. • Emite diariamente as notas fiscais de produção. • Registra o faturamento diário e agrupa os arquivos no final do mês. • Entrega as folhas de pagamento para os funcionários e recolhe as assinaturas. Agrupa as folhas de pagamento por mês e depois por ano. • Realiza a folha ponto dos funcionários através de leitor digital. É responsável por registrar os abonos quando houver. • Entra em contato com os clientes por e-mail ou telefone quando existe falta de matéria-prima entregue no pedido de produção. • Mensalmente realiza a lista de compras de insumos de produção.
Especificação: 1. <i>Instrução</i> Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.
2. <i>Conhecimentos/habilidades</i> O cargo exige que o ocupante possua habilidade de relacionamento interpessoal e pró-atividade. Necessário o uso de Excel e facilidade para entender e usar sistemas online de emissão de notas ou pedidos para clientes. Noções básicas de cálculos matemáticos.
3. <i>Experiência</i> O tempo exigido para aprendizado é de três a seis meses, adquirido no próprio cargo.

<p><i>4. Iniciativa/complexidade</i></p> <p>É responsável por verificar as discrepâncias de insumos nos pedidos de produção e informar aos clientes esses erros de entrega. Observa as folhas ponto e avisa ao chefe de setor do funcionário as anormalidades, proceder sobre as faltas, abonando ou não as mesmas. Precisa pedir ao setor de produção as notas diárias de produção caso o setor atrase a entrega, para que o ocupante possa realizar as notas de produção.</p>
<p><i>5. Responsabilidade por dados confidenciais</i></p> <p>É responsável pelos documentos pessoais dos funcionários e notas fiscais de vendas da empresa. Tem acesso ao faturamento diário e mensal da empresa. Também é comunicado quando pessoas serão contratadas ou demitidas para realizar os devidos processos.</p>
<p><i>6. Responsabilidade por erros</i></p> <p>Faz pedido de estoque, distribuição de folha de pagamento e emissão de notas fiscais. Nessas atividades a atenção necessária é alta, pois os erros envolvem terceiros para correção.</p>
<p><i>7. Responsabilidade por contatos</i></p> <p>Tem contato direto com clientes sempre que existe compra de produção ou problemas em insumos. É a primeira pessoa que os candidatos a funcionários da empresa terão contato.</p>
<p><i>8. Condições de trabalho</i></p> <p>Condições normais de escritório.</p>
<p>Data de Elaboração: __/__/____ Revisão: _____</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se no Quadro 7 que este cargo apresenta informações estratégicas da empresa, como o seu faturamento diário, bem como admissão e demissão de pessoas pela empresa. Desta forma é um cargo que precisa apresentar um alto grau de confiança da gestão.

Quadro 8 – Descrição do cargo de Auxiliar de escritório

Título do Cargo: Auxiliar de produção
Unidade: Administração
Descrição Sumária
Auxilia no processo de abastecimento de insumos de produção e de contagem de produtos enviados para o setor de produção, realizando o apontamento da qualidade da produção..
Descrição detalhada:
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir corte, contar partes e entregar para o setor de costura. • Contar aviamentos (ziper). • Solicitar a reposição de matéria prima aos fornecedores • Mandar a relação de cortes de produção para os fornecedores.

<p>Especificação:</p> <p>1. <i>Instrução</i></p> <p>Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos/habilidades</i></p> <p>Conhecer o processo de produção. Ser organizado no ambiente de trabalho. Boa comunicação.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>O tempo exigido para aprendizado é de três a seis meses, adquirido no próprio cargo.</p>
<p>4. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>É observada no começo e no fim das etapas de trabalho. Não toma nenhuma decisão sozinho.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por dados confidenciais</i></p> <p>Não possui responsabilidades por dados confidenciais, todos os dados que precisa para realizar suas funções são a quantidade de matéria prima usada por pedido do cliente.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>Em caso de distração pode comprar a quantia errada de insumos de produção, atrasando o processo de manufatura.</p>
<p>7. <i>Responsabilidade por contatos</i></p> <p>Não possui responsabilidade por contatos.</p>
<p>8. <i>Condições de trabalho</i></p> <p>Condições normais de escritório e periodicamente entra no setor de produção, em contato com pó de tecido. Trabalha sentado e as vezes em pé.</p>
<p>Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: ____</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se no quadro 8 que este funcionário necessita de muita atenção na realização do seu trabalho, pois etapas do processo de produção dependem dele, já que é ele que faz o pedido de estoque de certos insumos. É necessário confiança em seu trabalho.

Quadro 9 – Descrição do cargo de Costureira

Título do Cargo: Costureira
Unidade: Costura
Descrição Sumária Realizar a mão ou a máquina o processo de trabalho de costura em série das peças de vestuário utilizando máquinas e instrumentos apropriados para confeccionar variados tipos de peças.

<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica se a ordem de produção condiz com a peça piloto. • Utiliza a máquina de “overloque” para fazer o chuleio das bordas do tecido para que não desfiem. • Utiliza a máquina reta de pesponto para a confecção das bainhas. • Em malhas e tecidos finos, usa a máquina “Galoneira” para a confecção das bainhas. • Usa a máquina de 5 fios em tecidos grossos para reforçar a costura. • Utiliza a máquina frufu para deixar o acabamento mais delicado. • Usa o aparelho de viés determinado na ficha técnica para acabamento. • Prega o zíper com plano de fundo na peça quando necessário.
<p>Especificação</p> <p>1. <i>Instrução</i></p> <p>Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio ou curso profissionalizante de costura.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos</i></p> <p>Conhecimentos básicos das operações básicas de matemática e leitura de desenhos ou diagramas simples para que os moldes de costura utilizados sejam os corretos para a determinada peça.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>De três a seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo.</p>
<p>8. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>As tarefas são rotineiras no desempenho do trabalho, porém, o processo de costura das peças é bastante detalhado. O supervisor verifica o trabalho no começo e no final da costura.</p>
<p>9. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i></p> <p>É responsável por todas as máquinas e equipamentos de costura que utiliza na rotina de trabalho.</p>
<p>10. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>A distração durante a costura pode resultar em retrabalho ou perda de matéria prima. A falta de cuidado durante o processo pode causar acidentes gerando cortes, porém, que não possuem gravidade e não requerem afastamento do trabalho.</p>
<p>7. <i>Esforço Físico</i></p> <p>O esforço físico exigido é ocasional e o peso carregado é leve. Trabalha sentado</p>
<p>8. <i>Esforço Visual</i></p> <p>Necessita esforço visual constante durante o processo de costura, para evitar retrabalhos ou acidentes.</p>
<p>9. <i>Ambiente de trabalho</i></p> <p>O ocupante trabalha em ambiente com poeira de tecidos.</p>
<p>Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: _____</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no quadro 10, que a distração da costureira pode gerar retrabalho ou perda de material, ou ainda acidentes de trabalho e gera um grau de esforço

físico às profissionais. Algumas medidas compensatórias podem ser adotadas para evitar tais dificuldades, tais como: pausas, exercícios específicos em determinados períodos.

Quadro 10 - Descrição do cargo de Revisora

Título do Cargo: Revisora
Unidade: Acabamento
<p>Descrição Sumária</p> <p>Revisar as peças finalizadas no processo de costura para checar se não existem erros de costura e retirar excesso de matéria prima. Caso encontre erros na peça o revisor insere um adesivo colorido no local do erro para acelerar o trabalho da costureira, e envia a peça novamente para o processo de costura para que o erro seja corrigido. Ao final da revisão, com a peça aprovada, o revisor cola o adesivo com o seu número de identificação na peça e a encaminha para o setor de acabamento.</p>
<p>Descrição detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica se existem erros ou falhas de produção no tecido ou costura. • Checa se a etiqueta condiz com o tamanho da peça. • Observa se todas as peças de corte utilizadas na confecção condizem com o tamanho especificado na etiqueta. • Observa se existe sujeira na peça. • Presta atenção nas cores das peças do mesmo lote, retirando peças com discrepância de tom das demais.
<p>Especificação</p> <p>1. <i>Instrução</i></p> <p>Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos</i></p> <p>Conhecimentos básicos da estética geral das peças de vestuário produzidas na empresa.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>De três a seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo.</p>
<p>4. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>As tarefas são rotineiras, porém, existem muitos detalhes a serem observados pelo revisor para que a peça possa ser encaminhada para a fase final do processo de produção. O superior acompanha o trabalho do revisor durante todo o processo.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i></p> <p>É responsável por todas as máquinas e equipamentos de costura que utiliza na rotina de trabalho.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>O revisor pode se distrair ou não perceber determinados erros durante o trabalho de revisão. Quando a peça segue em frente com erros, ela volta ao revisor para reparo se o erro é percebido por outro funcionário. Corre-se o risco de a peça ser</p>

enviada com erros para o cliente e a peça será devolvida para a empresa.
7. Esforço Físico
O esforço físico exigido é frequente, porém, o peso carregado é leve. O revisor trabalha o dia inteiro de pé.
8. Esforço Visual
A atenção visual é intensa na realização das atividades do revisor para que nenhuma peça com falha siga para o processo final.
9. Ambiente de trabalho
O ocupante trabalha em ambiente com poeira de tecidos.
Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: _____

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no quadro 10 que a falta de atenção no trabalho da revisora podem prejudicar a visão do cliente sobre a empresa, pois as peças com defeito podem ser entregues ao cliente.

Quadro 11 – Descrição do cargo de Auxiliar de acabamento e customização

Título do Cargo: Acabamento e customização
Unidade: Acabamento
Descrição Sumária
Executa os processos de customização finais das peças. É o último processo em que a peça recebe modificações antes de ser embalada para o envio ao cliente. O ocupante é orientado também a observar se a peça não possui avarias advindas do processo de costura.
Descrição detalhada
<ul style="list-style-type: none"> • Aviamento a peça com a placa pedida na ficha técnica. • Aplica caseado na peça. • Realiza bordado na peça. • Aplica botões na peça. • Costura etiquetas de marca ou composição nas peças.
Especificação
1. Instrução
Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.
2. Conhecimentos
Uso da máquina de pregar botões. Precisa conhecer as operações básicas de matemática para contagens, realizar cálculo de áreas e interpretar desenhos de fichas técnicas.
3. Experiência
De três a seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo.

<p>4. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>As tarefas são rotineiras, porém as especificidades do acabamento das peças nos lotes podem variar, exigindo concentração e criatividade na customização. Recebe as instruções apenas no começo e no final do trabalho.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i></p> <p>É responsável pela máquina reta, máquina de plaquinha, caseadeira e botoneira. Também lida com materiais consumíveis como caseados.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>É responsável pela customização final da peça. Nas máquinas de customização a peça recebe costura e corte ao mesmo tempo e esse procedimento exige atenção do ocupante pois caso o adorno seja inserido no lugar errado é impossível corrigir o erro visto que a peça é cortada e não é mais considerada de primeira qualidade.</p>
<p>7. <i>Esforço Físico</i></p> <p>O esforço físico exigido é frequente e o peso carregado é médio. O ocupante trabalha sentado.</p>
<p>8. <i>Esforço Visual</i></p> <p>A atenção visual é indispensável no processo de acabamento. O ocupante precisa estar atento as especificações de customização da ficha técnica. Qualquer placa, botão ou adorno inserido no lugar errado geralmente não tem opção de correção, tornando a peça de segunda mão.</p>
<p>9. <i>Ambiente de trabalho</i></p> <p>O ocupante trabalha em ambiente com poeira de tecidos.</p>
<p>Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: _____</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12 – Descrição do cargo de Passador

Título do Cargo: Passador
Unidade: Acabamento
Descrição Sumária
É responsável por passar peças com o ferro de passar roupas.
Descrição detalhada
<ul style="list-style-type: none"> • Precisa ter o conhecimento da temperatura em que os variados tecidos devem ser passados. • Necessita atenção constante para não queimar as peças no ferro.
Especificação
<p>1. <i>Instrução</i></p> <p>Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos</i></p> <p>Não exige conhecimentos específicos. Utiliza apenas o equipamento de passar roupas na rotina de trabalho.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>De três a seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo.</p>

<p>4. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>A atividade é rotineira. Existem detalhes a serem observados durante o exercício da função que precisam ser observados com precisão. Precisa prestar atenção no manuseio do equipamento, pois este pode causar queimaduras.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i></p> <p>É responsável pelo ferro de passar.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>Pode deixar a peça mal passada, onde a mesma volta para ser passada novamente. Existe a possibilidade de queimar a peça causando a perda do produto e gerando indenização para o cliente.</p>
<p>7. <i>Esforço Físico</i></p> <p>O esforço físico exigido é frequente, porém, o peso carregado é leve. O passador trabalha o dia inteiro de pé.</p>
<p>8. <i>Esforço Visual</i></p> <p>A atenção visual é intensa na realização das atividades do passador para que não danifique as peças.</p>
<p>9. <i>Ambiente de trabalho</i></p> <p>O ocupante trabalha em ambiente com poeira de tecidos e o calor do ferro de passar.</p>
<p>Data de Elaboração: __ / __ / ____ Revisão: ____</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no quadro 12 que a falta de atenção do passador pode causar perda de produtos gerando prejuízos no processo de produção. Quando acontece essa perda o cliente precisa ser indenizado pela peça perdida. O ocupante desse cargo precisa ser atento e comprometido com a sua atividade.

Quadro 13 – Descrição do cargo de embalador

Título do Cargo: Embalador
Unidade: Acabamento
Descrição Sumária
Responsável por embalar as peças depois do processo de acabamento. É necessário habilidade para a dobração das peças, visto que cada uma possui uma maneira de ser dobrada. Separa as peças por tamanho e cores para a conferência de saída do lote da produção.
Descrição detalhada
<ul style="list-style-type: none"> • Separa as peças em categorias de tamanho e cores para embalar separadamente. Dobrar as peças. Cada tipo de peça deve ser dobrada de uma maneira e possui a técnica própria. • Aplica a tag (etiqueta de identificação com o tamanho, preço e código de barras) na peça. • Embala a peça na embalagem determinada. • Conta as peças, considerando as categorias de tamanho e cores.

<ul style="list-style-type: none"> • Embala separadamente as peças separadas por categorias.
<p>Especificação</p> <p>1. <i>Instrução</i> Formação escolar: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no Ensino Médio.</p>
<p>2. <i>Conhecimentos</i></p> <p>Conhecimentos básicos das operações básicas de matemática.</p>
<p>3. <i>Experiência</i></p> <p>De três a seis meses, adquirida no exercício do próprio cargo.</p>
<p>4. <i>Iniciativa/complexidade</i></p> <p>As tarefas são rotineiras, porém com muitos detalhes. O ocupante recebe orientações durante todas as fases do trabalho. Exige iniciativa para comunicar qualquer eventual erro percebido nas peças ou no embalamento.</p>
<p>5. <i>Responsabilidade por máquinas e equipamentos</i></p> <p>Responsável por materiais consumíveis, como embalagens plásticas e etiquetas.</p>
<p>6. <i>Responsabilidade por erros</i></p> <p>O funcionário pode errar durante a separação dos tamanhos e contagens das peças. Como consequência a nota de produção se tornaria incoerente com a nota de pedido do cliente, necessitando a realização de recontagem e separação de peças.</p>
<p>11. <i>Esforço Físico</i></p> <p>Esforço físico constante, carregando peças ou caixas de peças um pouco mais pesadas. Trabalha o dia inteiro de pé.</p>
<p>8. <i>Esforço Visual</i></p> <p>Esforço visual constante realizar as dobras, contagem e separação das peças por tamanho e cor.</p>
<p>9. <i>Ambiente de trabalho</i></p> <p>O ocupante trabalha em ambiente com poeira de tecidos.</p>
<p>Data de Elaboração: __/__/____ Revisão: _____</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no quadro 13 que a função de embalador exige muita concentração mental na separação e etiquetagem das peças. Erros durante esse processo podem atrasar a entrega do pedido ao cliente e causar desvio e peças.

Esses são os tipos de características exigidas pelos cargos que Lacombe e Heilborn (2003) mencionam, quando dizem que os cargos precisam ser ocupados por pessoas que atendem aos requisitos do cargo.

Os requisitos básicos exigidos para ocupar qualquer cargo são específicos do cargo e não dos seus ocupantes, por exemplo, se o cargo possui requisito de ensino médio completo e for ocupado por uma pessoa de nível com

nível superior de ensino o requisito para o cargo continuará sendo o ensino médio (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

4.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

Neste capítulo os cargos serão classificados nos grupos ocupacionais que melhor se encaixam nas suas funções. Na empresa existem três grupos ocupacionais: o gerencial, o administrativo e o operacional.

Alguns cargos podem gerar dúvidas no seu enquadramento, uma vez que podem contemplar mais de uma natureza. [...] Quando isso ocorre, o enquadramento deve ser feito pela natureza da maior parte das tarefas ou pela natureza da atividade mais importante. (PONTES, 2015, p. 99).

Quadro 14 – Classificação dos grupos organizacionais

Áreas/Fatores		Grupos Ocupacionais		
		Operacional	Administrativo	Gerencial
Mental	Instrução	x	x	x
	Conhecimento	x	x	x
	Especialização	x		x
	Experiência		x	x
	Complexidade das tarefas	x	x	x
	Iniciativa	x	x	x
Física	Esforço físico	x	x	
	Posições assumidas		x	x
	Habilidade manual	x	x	x
	Concentração mental/visual	x	x	x
	Monotonia		x	x
Responsabilidade	Por material ou produto	x	x	x
	Por ferramentas e equipamentos	x	x	
	Por erros	x	x	x
	Por valores (dinheiro, títulos e documentos)		x	x
	Por contatos		x	x
	Pela segurança de outros			x
	Por subordinados			x
	Por decisões		x	x
	Por dados confidenciais		x	x
	Riscos	x		

Fonte: Adaptado de (PONTES, 2015).

De acordo com o quadro 14, os cargos gerenciais e administrativos da empresa indicam quase as mesmas características dos grupos operacionais. Isso acontece porque na empresa, embora existam cargos definidos, os funcionários são frequentemente requisitados para executar funções que não fazem parte do seu cargo.

Segundo Franco (2012) os cargos gerenciais são todos aqueles que são ocupados por gerentes ou diretos. Os cargos administrativos são aqueles que representam naturezas de trabalho administrativas, como auxiliares administrativos, por exemplo.

Os cargos de natureza administrativa também realizam esporadicamente atividades operacionais, na medida em que a empresa necessita. Os únicos cargos que não realizam função além do seu cargo proposto são as costureiras.

Os cargos foram divididos em seus respectivos grupos ocupacionais, conforme mostra o quadro 15:

Quadro 15 - Grupos Operacionais

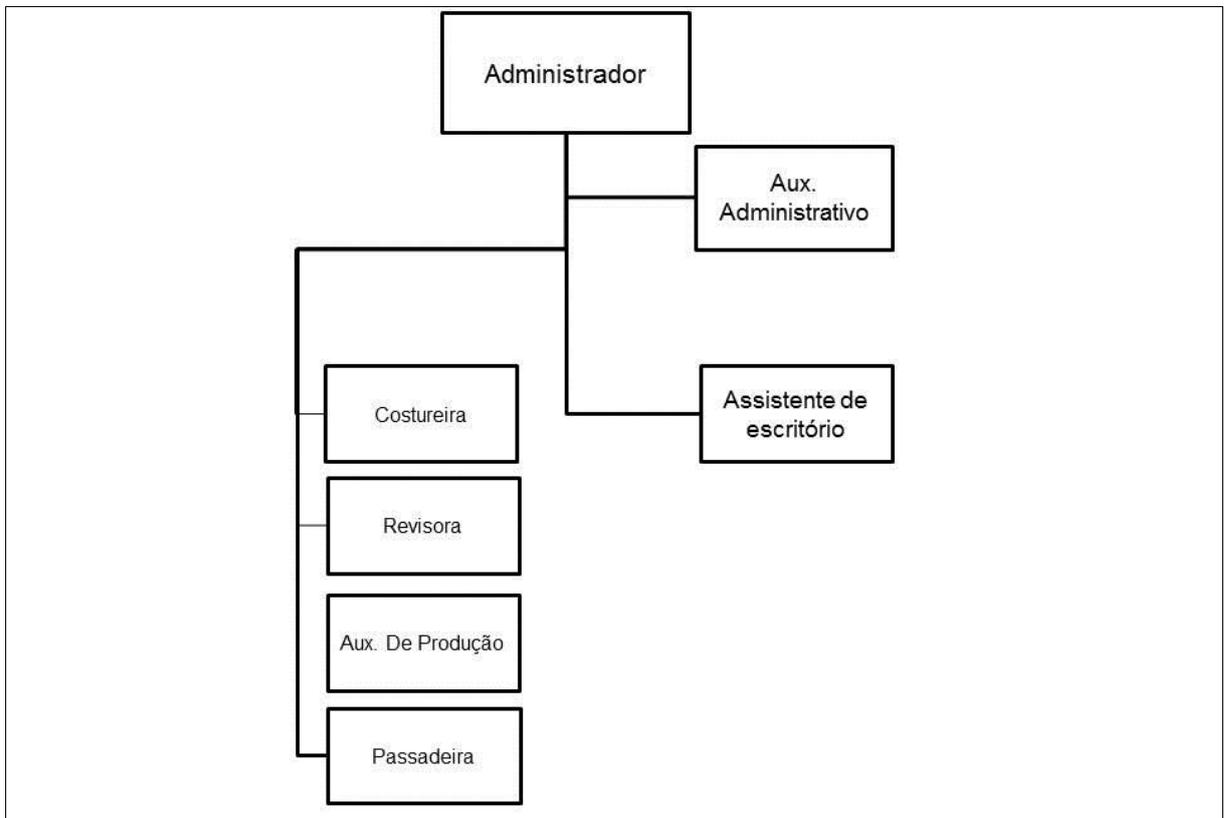
Grupo Gerencial	Administrador
Grupo Administrativo	Auxiliar Administrativo
	Auxiliar de escritório
Grupo Operacional	Costureira
	Revisora
	Passadeira
	Auxiliar de acabamento e customização
	Auxiliar de acabamento e embalagem

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 ORGANOGRAMA ATUAL DA EMPRESA

Este capítulo apresenta o organograma da empresa, realizado através de informações obtidas dos gestores da empresa.

Quadro 10 – Organograma atual da empresa



Fonte: elaborado pelo autor.

Franco (2012) explica que o organograma mostra como está organizado o nível hierárquico da empresa. Eles são importantes para determinar a posição dos cargos neste nível hierárquico. f

4.6 TITULAÇÃO DOS CARGOS

Segundo Pontes (p. 98, 2015) “O título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas”. Por motivo de a empresa ser pequena e familiar, os funcionários muitas vezes realizam tarefas para ajudar ou cobrir a falta de outros. Muitos estavam nomeados como Auxiliar de Produção. Os cargos representam a sua propriedade na titulação, mesmo que os funcionários eventualmente realizem funções que não se encaixam nesta titulação eles continuarão sabendo qual é o seu principal papel existencial dentro da organização.

Quadro 11 – Sugestão de nomenclatura de cargos

Nome atual do cargo:	Sugestão de nomenclatura:
Administrador	Administrador
Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo
Auxiliar de escritório	Auxiliar de escritório
Costureira	Costureira
Revisora	Revisora
Passadeira	Passadeira
Auxiliar de produção	Auxiliar de acabamento e customização
Auxiliar de produção	Auxiliar de acabamento e embalagem

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Como a empresa não possui setor de recursos humanos, uma maneira de facilitar a gestão dos funcionários é estudando os cargos realizados. Segundo Pontes (2015), descrevendo todas as características e funções que os cargos da organização possuem. Nesses documentos é possível avaliar com precisão, por meio das tarefas realizadas, o perfil das pessoas que devem ocupar os cargos e o cargo por si, define claramente para o colaborador qual é o seu papel existencial na organização.

Este estudo teve como objetivo descrever as funções realizadas pelos cargos presentes na empresa, tornando a gestão e entendimento desses cargos mais precisa. A descrição de cargos serve como introdução para a ACS e é a etapa mais demorada a ser executada. Caso a empresa decida futuramente aplicar a ACS, possuirá em mãos o conteúdo introdutório para a criação do sistema.

Os resultados deste trabalho foram à criação dos documentos de descrição de cargos, a realização do organograma da empresa, a classificação dos cargos e a sugestão de titulação dos mesmos.

Os resultados percebidos nas descrições de cargo são que todos os cargos da empresa têm importâncias semelhantes no resultado final do processo de produção. A maioria dos cargos requer bastante esforço visual e mental durante a execução do trabalho, pois muitos erros são irreversíveis e geram prejuízo, pela perda da matéria prima.

O organograma da empresa foi construído com facilidade, visto que a empresa possui poucos cargos diferentes. A dificuldade maior da realização das separações dos cargos se deu no momento de entender a função real de cada funcionário, pois sendo uma empresa de pequeno porte, ela utiliza os funcionários para funções além do seu cargo, geralmente.

Na classificação dos grupos operacionais- percebeu-se que a parte gerencial e administrativa da empresa contribui de maneira significativa nas funções operacionais, sendo responsáveis também em alguns momentos pela manufatura dos produtos.

Por fim, este estudo foi de grande valor para a experiência pratica deste acadêmico, que nunca havia executado nenhuma atividade de gestão de pessoas na prática. Este acadêmico também ainda não havia estado presente em nenhuma

empresa, observando a rotina e o modo com que as pessoas se relacionam, possuindo a maturidade de um profissional quase formado em administração de empresas. Estas situações com certeza contribuíram muito para o autoconhecimento e o conhecimento teórico do pesquisador.

REFERÊNCIAS

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 27, n. 1, 1998. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em : 19 mar 2018.

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE USINAGEM E CALDEIRARIA. **Synthesis**: Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p.162-178, out. 2009. Disponível em: <<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/14/12>>. Acesso em: 05 maio 2018.

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

BERTUSSI, Natália Lorena. **Componentes Da Estrutura Organizacional E Desempenho De Núcleos Setoriais Empresariais**: Estudo No Núcleo Estadual De Automecânicas De Santa Catarina. 2012. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.unb.br/handle/10482/12820>>. Acesso em: 5 maio 2018.

BITTENCOURT, Paula Rodrigues. **A tecnologia nos processos de desenvolvimento de produto e na produção das micro e pequenas empresas de confecção do vestuário de Porto Alegre - RS e Sombrio – SC**. 2011. 151f. Dissertação (mestrado em design) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:<<http://hdl.handle.net/10183/36048>>. Acesso em: 02 maio 2018.

CALLADO, Antonio André. Agronegócio. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 142 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O capital humanos das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

DEMARCHI, B. A.A natureza e o alcance da “curva de maturidade”. **Revista de Administração**, v. 20, n. 4, p. 71-76, 1985. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19100/a-natureza-e-o-alcance-da----curva-de-maturidade--->>. Acesso em: 5 maio 2018.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA UNICESUMAR, 4., 2015, Maringá. **Profissionalização da Gestão Administrativa em Micro e Pequenas Empresas**. Maringá: Unicesumar, 2015. 3 p. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2015/wp-content/uploads/sites/65/2016/07/cryslaine_cristina_azevedo.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2018.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Taís de. A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Suporte Organizacional com Base na Concepção dos Colaboradores do Setor Bancário. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p.214-244, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1954/195423691010/>>. Acesso em: 6 maio 2018.

FAVARIM, Flávia Negri. Remuneração e Salário: Uma abordagem jurídico/administrativa. **Revista de Ciências Gerenciais**, Anhanguera, v. 15, n. 21, p.209-224, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2246/2146>>. Acesso em: 05 maio 2018.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Diálogos Acadêmicos**, Sertãozinho, v. 4, n. 1, p.46-56, jun. 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf>. Acesso em: 05 maio 2018.

FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 144 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de empreendedorismo : 2015**. 30. ed. Rio de Janeiro: IBGE, Diretoria de Pesquisas, 2017. 95 p. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101312>>. Acesso em: 5 maio 2018.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001. 307 p.

GOSENDI, Eliana Elisabete Moreira; TORRES, Cláudio Vaz. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paideia**, Brasília, v. 20, n. 45, p.29-38, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v20n45/a05v20n45.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2018

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como forma de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da Unipar**, Toledo, v. 6, n. 2, p.203-214, jun. 2005. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acesso em: 05 maio 2018.

IBGE: Índice Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Acessado em: 19 março 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/nova-veneza/panorama>>.

INDÚSTRIA TEXTIL DE SC. FIESC. Disponível em: <http://fiesc.com.br/setores/textil>. Acesso em 19 de out de 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. 13. ED. São Paulo: Gente, 2002. 306p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.; MARCONDES, Reynaldo C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. 108 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2liO1Ma>>. Acesso em: 6 maio 2018.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO. Sebrae. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y7ojzqyg>>. Acesso em: 19 de out de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**: São Paulo, Saraiva. 2003. 542 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.

LEONE, Nilda Maria. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, v. 27, n. 3, p. 84-91. 1992. Acessado em: 10 outubro 2017. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18651/a-sucessao-em-pequena-e-media-empresa-comercial-na-regiao-de-joao-pessoa>>.

LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. 138 p.

LODI, João Bosco. Recrutamento de pessoal. São Paulo: Pioneira, 1976. 175 p.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MORRE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). Pesquisa social: teoria, método e Criatividade. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo. Atlas. 1999. 256 p.

OLTRAMARI, A. P. Dilemas relativos ao processo de implantação de um plano de carreira, cargos e salários. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 112-120, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31300/dilemas-relativos-ao-processo-de-implantacao-de-um-plano-de-carreira--cargos-e-salarios/i/pt-br>>. Acesso em: 05 maio 2018.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 304 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes et al. Fatores de inovação para a sobrevivência de micro e pequenas empresas no Brasil. **Rai: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.50-65, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97312503004>>. Acesso em: 19 março 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração.** 17. ed. São Paulo: Ltr Editora Ltda., 2015. 421 p

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

SANTOS, Luiz Alberto Alves do. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 282 p.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN R. Edward. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários: incluindo: Programas de Computador para a Ponderação de Fatores.** 7. ed. Fortaleza: Atlas, 1992. 346 p.

APENDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS ADMINISTRATIVOS

ANÁLISE DE CARGOS: INSTRUÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONARIO PARA CARGOS GERENCIAIS

1. Este formulário visa a colher informações a respeito das funções gerenciais da organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte a pessoa responsável pelo projeto de descrição de cargos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, preencha com “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o ao realizador do projeto.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução, juntamente com o organizador do projeto.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES GERENCIAIS

Nome do colaborador:

Setor:

PARTE A – Descrição do cargo

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

.....

Descrição das **tarefas diárias** (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. Na segunda tabela siga as mesmas instruções, preenchendo suas tarefas de frequência **semanal e mensal**.

O que faz:	Como faz:	Por que faz:
Ex: Preencher cheques	Coletando dados dos recibos	Para pagamento de autônomos

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

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

_____ anos no próprio cargo, além de _____ anos nos seguintes cargos anteriores para aquisição de experiência:

_____ anos no cargo:.....

_____ anos no cargo:.....

_____ anos no cargo:.....

Total de experiência exigida _____ anos.

4. Complexidade das tarefas: Indique sua tarefa mais complexa e justifique.

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

5. Autonomia: Indique as decisões mais importantes que você toma na empresa:

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

Data do preenchimento: __/__/____

Assinatura:_____

APÊNDICE B – QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DE CARGOS ADMINISTRATIVOS

ANÁLISE DE CARGOS: INSTRUÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONARIO PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS

1. Este formulário visa a colher informações a respeito das funções administrativas da organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte a pessoa responsável pelo projeto de descrição de cargos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, preencha com “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o ao realizador do projeto.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução, juntamente com o organizador do projeto.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Nome do colaborador:

Setor:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do seu superior hierárquico:

PARTE A – Descrição de Cargo

Nos espaços abaixo descreva as suas **tarefas diárias**: (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.

O que faz:	Como faz:	Por que faz:
Ex: Preencher cheques	Coletando dados dos recibos	Para pagamento de autônomos

Nos espaços abaixo, descreva as tarefas que realiza com menor frequência como tarefas que são realizadas **semanal ou mensalmente** da mesma forma que no item anterior.

O que faz:	Como faz:	Por que faz:

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.

- Ensino Médio.
 Superior incompleto em:
 Superior completo.
 Pós-Graduação.

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 exigida no seu cargo: Exigida em cargos anteriores:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses | <input type="checkbox"/> Até 3 meses |
| <input type="checkbox"/> de 3 a 6 meses | <input type="checkbox"/> de 3 a 6 meses |
| <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano | <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos |
| <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos | <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos |
| <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos | <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos |
| <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos | <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> mais de 8 anos | <input type="checkbox"/> mais de 8 anos |

Cargos anteriores:

- 3. Quais os conhecimentos e habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas descritas?
.....
.....
.....
- 4. Complexidade das tarefas: descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)
.....
.....
.....
- 5. Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?
.....
.....
- 6. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos): No desempenho da 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. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.
.....
.....
- 8. Responsabilidade por contatos: Cite cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho da sua função:
.....
.....
- 9. Cite o cargo das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações:
.....
.....
.....
- 10. Responsabilidade por assuntos confidenciais: Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?
.....
.....
- 11. Quais as consequências que a divulgação desses dados confidenciais para pessoas ou entidades externas poderia causar à nossa companhia?
.....

.....

 12. Efeito de erros: Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

.....

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

.....

14. Quais as consequências dos erros?

.....

15. Supervisão exercida: Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos supervisionados	Número de funcionários	Somatório dos salários
.....
.....
.....
.....

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

Cargos supervisionados	Número de funcionários	Somatório dos salários
.....
.....
.....

Data: __/__/____ Assinatura do funcionário:.....

Data: __/__/____ Assinatura do superior imediato:

APÊNDICE C – QUESTIONARIO PARA ANÁLISE DE CARGO OPERACIONAL

ANÁLISE DE CARGOS: INSTRUÇÃO PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONARIO PARA CARGOS OPERACIONAIS

1. Este formulário visa a colher informações a respeito das funções operacionais da organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte a pessoa responsável pelo projeto de descrição de cargos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, preencha com “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, assine-o e devolva-o ao realizador do projeto.

1Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução, juntamente com o organizador do projeto.

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE FUNÇÕES OPERACIONAIS

Nome do colaborador:

Setor:

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do seu superior hierárquico:

PARTE A – Descrição do Cargo

Nos espaços abaixo descreva apenas as **suas tarefas diárias**: (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.

O que faz:	Como faz:	Por que faz:
Ex: Preencher cheques	Coletando dados dos recibos	Para pagamento de autonomos

Nos espaços abaixo, descreva as tarefas que realiza com menor frequência como tarefas que são realizadas **semanal ou mensalmente** da mesma forma que no item anterior.

O que faz:	Como faz:	Por que faz:

PARTE B – Requisitos exigidos pelo cargo

1. Instrução/Conhecimento: Especifique o nível de instrução mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo. Não mencione o seu nível de instrução, mas, sim, aquele necessário para o desempenho satisfatório da função.

- Ensino Médio incompleto.
- Ensino Médio completo ou curso profissionalizante de
- Você utiliza tabelas? Quais?.....
- Você utiliza instrumentos de medição? Quais?
-

2. Você efetua cálculos? Assinale aqueles que você utiliza:

- Cálculos simples de adição ou contagens.
- Cálculo de áreas, volumes ou mecânica.
- Cálculos geométricos ou trigonométricos.

3. 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:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. 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 exigida no seu cargo: Exigida em cargos anteriores:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até 3 meses | <input type="checkbox"/> Até 3 meses |
| <input type="checkbox"/> de 3 a 6 meses | <input type="checkbox"/> de 3 a 6 meses |
| <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano | <input type="checkbox"/> de 6 meses a 1 ano |
| <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> de 1 a 2 anos |
| <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos | <input type="checkbox"/> de 2 a 4 anos |
| <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos | <input type="checkbox"/> de 4 a 6 anos |
| <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos | <input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos |
| <input type="checkbox"/> mais de 8 anos | mais de 8 anos |

Cargos anteriores:

5. Complexidade das tarefas: Indique qual a tarefa de execução mais difícil e escreva o motivo.

.....

6. Iniciativa: Como o seu superior controla seu trabalho?

- Em todas as fases.
- No começo e no final do trabalho.
- Na fase final do trabalho.

7. As instruções que você recebe do seu superior são:

- Bastante detalhadas
- Gerais

Quais são as decisões sobre atividades que você pode tomar sem consultar o seu superior?

.....

8. Riscos/Segurança: Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que todas as normas de segurança estejam sendo cumpridas?

Assinale uma ou mais opções:

- 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.

9. Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho.
- Requer afastamento por poucos dias.
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias).
- Requer afastamento por período prolongado.

FICHA DE AVALIAÇÃO TC I

Acadêmico	
Título	
Professor Avaliador	

PARTE I

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Título e resumo: <ul style="list-style-type: none"> • O texto apresenta-se bem dividido com: título, resumo. • Título: O título é objetivo, sucinto e descreve a essência da monografia? • Resumo: O resumo não excede 250 palavras? • O resumo apresenta a contextualização do tema, o objetivo do trabalho, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as considerações finais de forma estruturada e coerente? • O resumo apresenta de 03 a 05 palavras chaves, articuladas com o tema desenvolvido? 	(1,00 ponto)	
II. Introdução: <ul style="list-style-type: none"> • A definição, a natureza e o alcance do problema ou da questão foram apresentados? • Os objetivos do estudo são claramente apresentados? • A relevância do trabalho e a justificativa da necessidade de efetuar o estudo foram apresentadas? 	(3,00 pontos)	
III. Fundamentação Teórica <ul style="list-style-type: none"> • O referencial teórico utilizado está coerente e sustenta o problema estudado? • As fontes são confiáveis e estão claramente apresentadas? • Contém referências clássicas e atuais? • Contempla livros e artigos científicos? 	(5,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. • As referências estão listadas em ordem alfabética? • São apresentadas apenas as referências citadas no texto? 	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos.

PARTE II

A avaliação desta etapa deve ser realizada com base nos seguintes critérios e pesos:

CRITÉRIOS	PESO	NOTA
I. Procedimentos metodológicos <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia e a metodologia utilizada para resolver o problema ou responder às questões de estudo foram apresentadas? • Mostra os procedimentos de coleta e análise de dados? • Apresenta claramente a abordagem, o tipo de pesquisa, a amostra, a seleção dos sujeitos, os instrumentos de coleta, o tratamento de dados e limitações do método? 	(3,00 pontos)	
II Apresentação e Análise dos dados <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta as descobertas do estudo? • Os resultados estão claros? • Os resultados mais importantes estão realçados? • Os resultados estão resumidos em tabelas, gráficos e ou figuras? • Os resultados são analisados à luz do referencial teórico? 	(4,00 pontos)	
III. Considerações Finais <ul style="list-style-type: none"> • Interpreta os resultados e discute suas implicações? • As conclusões são claras? • Os objetivos foram alcançados? • As questões de pesquisa foram respondidas? • Apresenta a conclusão e sugestões de trabalhos futuros? 	(2,00 pontos)	
IV. Estrutura e Referências <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura e formatação do trabalho estão de acordo com as normas do Roteiro para Elaboração de Projeto de TC, TC I (Monografia) e TC II (Artigo Científico) do Curso de Administração. • As referências estão listadas rigorosamente em ordem alfabética? • São apresentadas apenas as referências citadas no texto? • Contém referências clássicas e atuais? • Contempla livros e artigos científicos? 	(1,00 ponto)	
TOTAL		

O peso total é de 10 (dez) pontos.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO PARECER

A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada se o trabalho estiver **totalmente apto** a ser apresentado, atendendo satisfatoriamente **aos critérios** do item 1. **Entretanto melhorias podem ser sugeridas.**

A 2ª alternativa, **REPROVADO com possibilidade de aprovação posterior**. Assinalada se o trabalho tiver **condições de ser aprovado** posteriormente, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.

A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.

Avaliador: **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo:
Introdução:
Fundamentação Teórica
Procedimentos Metodológicos:

Análise dos Dados da Pesquisa
Conclusões

PARECER FINAL

Pela aprovação, entretanto pequenas melhorias podem ser sugeridas.

Pela reprovação, com possibilidade de aprovação posterior

Pela reprovação.