

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

PAMELA CRISTINA MAAS

**IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
TRANSMAAS NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

PRESIDENTE GETÚLIO

2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

PAMELA CRISTINA MAAS

**IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
TRANSMAAS NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da
Área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do
Itajaí como requisito à obtenção do Grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^ª. M^ª. Elisandra Marluce de Brito Farias

PRESIDENTE GETÚLIO

2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

PAMELA CRISTINA MAAS

**IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA
TRANSMAAS NO MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da
Área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do
Itajaí a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada
por:

Prof. Me. Orientadora: Elisandra Marluce de Brito Farias

Banca Examinadora:

Prof. Me. Anielle Gonçalves

Prof. Me. Renato Laurentino

Presidente Getúlio, novembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me abençoar com saúde, ânimo, fé e vontade. Agradeço principalmente pela minha maior benção, minha família. Agradeço a ele pelas coisas boas da vida, e as ruins que me fizeram mais forte.

Dedico este diploma aos meus pais, que dedicaram boa parte de suas vidas por mim, e me educaram com muito amor, carinho e respeito, vocês fizeram de mim a pessoa que sou hoje, e eu só tenho motivos para agradecer. Agradeço por sempre me incentivarem a lutar pelos meus sonhos, e me motivarem a gostar e me interessar ainda mais pelos estudos. Agradeço por serem vocês, minha base e meus maiores incentivadores, sem vocês nada disso seria possível. Sou e serei eternamente grata por tudo que vocês fizeram e fazem por mim. A caminhada foi longa, foram vários momentos de angústia, medos, incertezas, mas vocês sempre estiveram presentes, e hoje com o coração cheio de alegria eu posso afirmar: vencemos! Eu amo vocês.

Agradeço a empresa TransMaas LTDA que me abriu as portas para a realização deste trabalho, e me deram total liberdade para tirar dúvidas e dar ideias, o que facilitou e incentivou a elaboração do trabalho final.

Agradeço a todos os meus professores que durante as aulas compartilharam de seus conhecimentos e experiências, e foram fundamentais para meu avanço profissional. Agradeço em especial à minha orientadora Elisandra Marluce de Brito Farias pela acessibilidade e lições transmitidas.

Aos amigos de turma, pelas trocas de ideias e ajuda mútua, obrigada pela amizade e incentivo nos momentos mais difíceis.

Agradeço a instituição Unidavi e todo seu corpo docente, pela dedicação com a qualidade e excelência do estudo. Agradeço pela forma humana que se importam com cada aluno.

Muito obrigada!

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

(José de Alencar)

RESUMO

A gestão de pessoas visa garantir um ambiente saudável e flexível, impactando diretamente a produtividade e conseqüentemente os resultados da empresa. As políticas de gestão auxiliam na retenção e permanência dos profissionais, garantindo o sucesso da organização através da administração eficiente do capital humano. Neste sentido, as empresas devem compreender que as pessoas possuem necessidades diferentes, que devem ser mediadas de forma a alinhar os objetivos individuais aos organizacionais. Com a finalidade de contribuir com a empresa TransMaas LTDA localizada no município de Presidente Getúlio/SC, este estudo teve como objetivo propor um modelo de estrutura de Gestão de Pessoas a fim de implementar a área na empresa. Esse estudo se caracteriza como uma pesquisa de campo, com análise qualitativa dos dados coletados. Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada e quanto aos seus objetivos é classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias, sendo a entrevista com os gestores e aplicação de um formulário com os colaboradores, bem como documentos da empresa, livros, artigos científicos e sites para a construção do referencial teórico. Também, utilizou-se a observação sistemática para entender o funcionamento dos processos e detectar carências e outras informações necessárias. Através da análise dos dados foi possível propor um modelo de estrutura de gestão de pessoas para a empresa. Como resultado foram identificadas várias contribuições sendo: a descrição dos cargos e a sua utilização para seleção de novos colaboradores, a definição da importância dos cargos através da análise dos mesmos, a identificação de equilíbrio interno e externo dos salários da empresa; já com a proposta do programa de recrutamento e seleção servirá de referência para a triagem de currículos e análise dos candidatos, o qual tem a finalidade de definir qual o padrão de profissional que a empresa procura. Com a definição de um planejamento de capacitação para os colaboradores, o mesmo visará o desenvolvimento profissional. Ainda, definiu-se um programa de benefícios, incentivos e de bem-estar, buscando assim oferecer recompensas, as quais têm por objetivo reconhecer, estimular e retribuir o engajamento e o desempenho dos colaboradores. De forma geral identificou-se que a principal contribuição do estudo será auxiliar na gestão de pessoas em geral, possibilitando a implementação de uma área importante para o bom funcionamento de uma empresa, oferecendo um ambiente adequado para receber seus colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Colaboradores; Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT

People management aims to ensure a healthy and flexible environment, directly impacting productivity and consequently the company's results. Management policies assist in the retention and permanence of professionals, ensuring the success of the organization through the efficient management of human capital. In this sense, companies must understand that people have different needs, which must be mediated in order to align individual and organizational objectives. In order to contribute to the company TransMaas LTDA located in the municipality of Presidente Getúlio/SC, this study aimed to propose a model of People Management structure in order to implement the area in the company. This study is characterized as a field research, with qualitative analysis of the collected data. In terms of nature, it is an applied research and in terms of its objectives, it is classified as exploratory and descriptive research. Data collection was carried out through primary and secondary sources, being the interview with the managers and application of a form with the collaborators, as well as company documents, books, scientific articles and websites for the construction of the theoretical framework. Also, systematic observation was used to understand the functioning of the processes and detect deficiencies and other necessary information. Through data analysis it was possible to propose a model of people management structure for the company. As a result, several contributions were identified: the description of the positions and their use for the selection of new employees, the definition of the importance of the positions through their analysis, the identification of internal and external balance of the company's salaries; with the proposal of the recruitment and selection program, it will serve as a reference for screening curriculums and analyzing candidates, which aims to define the professional standard that the company is looking for. With the definition of a training plan for employees, it will aim at professional development. Furthermore, a program of benefits, incentives and well-being was defined, thus seeking to offer rewards, which aim to recognize, stimulate and reward the engagement and performance of employees. In general, it was identified that the main contribution of the study will be to assist in the management of people in general, enabling the implementation of an important area for the proper functioning of a company, offering an adequate environment to receive its employees.

Keywords: People Management, Collaborators, Professional Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de benefícios.....	22
Quadro 2 - Elementos necessários para descrição de cargos.....	28
Quadro 3 - Requisitos da análise de cargos	29
Quadro 4 - Métodos de coleta de dados	30
Quadro 5 - Etapas da pesquisa salarial	34
Quadro 6 - Termos utilizados na estruturação salarial	34
Quadro 7 - Planejamento do Processo Seletivo.....	47
Quadro 8 - Proposta de um Plano de Capacitação.....	48
Quadro 9 - Avaliação de treinamento.....	51
Quadro 10 - Bloco 1: Benefícios	52
Quadro 11 - Bloco 2: Incentivos.....	52
Quadro 12 - Bloco 3: Bem-estar.....	52
Quadro 13 - Grupo ocupacional	54
Quadro 14 - Ponderação de fatores.....	55
Quadro 15 - Fórmulas de pontuação.....	56
Quadro 16 - Pesquisa salarial	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores de avaliação	56
Tabela 2 - Instrução/conhecimento.....	57
Tabela 3 - Experiência.....	57
Tabela 4 - Complexidade e iniciativa	57
Tabela 5 - Responsabilidade por erros	58
Tabela 6 - Responsabilidade por assuntos confidenciais.....	58
Tabela 7 - Responsabilidade por contatos externos.....	59
Tabela 8 - Responsabilidade por supervisão exercida.....	59
Tabela 9 - Esforços físicos.....	59
Tabela 10 - Condições de trabalho/riscos.....	60
Tabela 11 - Pontuação dos cargos	60
Tabela 12 - Amplitude dos pontos.....	61
Tabela 13 - Ponto médio das classes	61
Tabela 14 - Faixas salariais	62
Tabela 15 - Tabela salarial.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	16
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2.1 Recrutamento de pessoas	17
2.2.2 Seleção de pessoas.....	17
2.2.3 Treinamento de pessoas	18
2.2.4 Desenvolvimento de pessoas	20
2.2.5 Remuneração	20
2.2.6 Benefícios e incentivos salariais.....	21
2.2.7 Integração de colaboradores.....	22
2.2.8 Avaliação de desempenho	23
2.2.9 Programa de capacitação.....	23
2.2.10 Gestão de clima	24
2.2.11 Gestão de conflitos	25
2.2.12 Higiene e segurança do trabalho	25
2.2.13 Programa de QVT	26
2.2.14 Home office	26
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	27
2.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	27
2.4.1 Descrição de cargos	27
2.4.2 Análise de cargos	28
2.4.3 Métodos de coletas para a descrição e análise de cargos	29
2.4.4 Classificação dos cargos	30
2.4.5 Avaliação de cargos	31
2.4.6 Métodos de avaliação.....	31
2.4.7 Pesquisa salarial.....	33

2.4.8 Estrutura salarial.....	34
2.4.9 Política salarial.....	35
2.4.10 Implantação de plano de cargos e salários	36
2.5 PLANO DE CARREIRAS	37
2.6 CONTRIBUIÇÕES DO RH PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	37
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	40
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	42
4.1 EMPRESA.....	42
4.1.1 Estrutura da empresa.....	42
4.1.2 Estratégias adotadas pela empresa	43
4.1.3 Análise das práticas de gestão de pessoas.....	44
4.2 MODELO PROPOSTO PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	45
4.2.1 Programa de recrutamento e seleção de pessoas	45
4.2.2 Programa de capacitação dos colaboradores.....	48
4.2.2.1 Avaliação do treinamento	50
4.2.3 Plano de benefícios, incentivos e bem-estar.....	52
4.2.4 Plano de cargos e salários	53
4.2.4.1 Planejamento e divulgação do plano	53
4.2.4.2 Relação de cargos	54
4.2.4.3 Análise e descrição dos cargos	54
4.2.4.4 Avaliação de cargos.....	55
4.2.4.5 Ponderação e classificação dos cargos	55
4.2.4.6 Distribuição dos graus por fator	56
4.2.4.7 Manual de avaliação dos cargos	56
4.2.4.7.1 Instrução/conhecimento.....	57
4.2.4.7.2 Experiência	57
4.2.4.7.3 Complexidade e iniciativa	57
4.2.4.7.4 Responsabilidade por erros.....	58
4.2.4.7.5 Responsabilidade por assuntos confidenciais.....	58
4.2.4.7.6 Responsabilidade por contatos externos.....	58
4.2.4.7.7 Responsabilidade por supervisão exercida.....	59

4.2.4.7.8 Esforços físicos.....	59
4.2.4.7.9 Condições de trabalho/riscos	60
4.2.4.8 Pesquisa salarial.....	61
4.2.4.9 Estrutura salarial	62
4.2.4.10 Política salarial	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICES	72
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	72
APÊNDICE B - PERFIL DE VAGA	73
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	75
APÊNDICE D - DESCRIÇÃO DE CARGOS	78

1. INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo percebe-se que a competitividade está cada vez mais acirrada, desde a concorrência entre negócios até a busca e contratação de profissionais. Diante deste cenário a gestão de pessoas deve ser bem estruturada para facilitar os processos e se sobressair sobre os concorrentes. Assim, buscar formas de gerir o comportamento das pessoas a fim de potencializar o capital humano possibilita ter um ambiente saudável e flexível.

Neste sentido, entende-se que a gestão de pessoas oportuniza que as empresas cresçam de forma consciente e ética, em conjunto com os talentos contratados. Havendo a necessidade de definir algumas estratégias para manter o bom relacionamento com os funcionários, como incentivar a conversa organizacional, desenvolver competências através da educação corporativa e utilizar a política de *feedbacks*.

Compreende-se que para o crescimento de uma empresa é necessário o desenvolvimento da sua equipe de trabalho e fazer com que as mesmas se sintam valorizadas no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento, é papel da área de gestão de pessoas. Entretanto, no cenário de micro e pequenas empresas, sabe-se que muitos empresários gerenciam, ao mesmo tempo, todas as áreas da organização. Investir em profissionais especializados para cada área da empresa torna-se caro, além de que, nem sempre há setores bem definidos e estruturados. Sendo comum empresas incorporarem as áreas em um único setor, que geralmente chamam de administrativo, o que contribui para uma fragilidade com relação à gestão da organização.

Entretanto, estudos relacionados à gestão de micro e pequenas empresas vem ganhando a atenção de profissionais, os quais têm se empenhado em definir modelos de gestão ideais para essas empresas. Partindo desses pressupostos, o trabalho tem como objetivo principal propor um modelo de estrutura de Gestão de Pessoas a fim de implementar a área na empresa TransMaas LTDA. Para isso, fez-se necessário definir objetivos específicos que pudessem operacionalizar todas as etapas do trabalho sendo: a descrição das atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na empresa, a realização de uma análise das práticas de gestão de pessoas que possam ser adotadas e o desenvolvimento de um modelo de estrutura de gestão de pessoas para a empresa.

Para desenvolvimento deste estudo discorre-se, no segundo capítulo, a revisão de literatura do estudo. Abordando micro e pequenas empresas, gestão de pessoas e suas práticas, entre elas recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, plano de cargos e salários, benefícios e incentivos salariais, avaliação de desempenho.

O capítulo três apresenta-se os procedimentos metodológicos, sendo caracterizados como uma pesquisa de campo, com análise qualitativa dos dados coletados. Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada e quanto aos seus objetivos é classificada como uma pesquisa exploratória e descritiva.

No capítulo quatro são apresentados os resultados e as discussões das informações obtidas, as quais foram explicadas por etapas. E, por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Com a evolução dos processos e da tecnologia percebeu-se que as empresas tiveram que definir novas estratégias a fim de manter-se competitivas e ter maior visibilidade no mercado. Neste momento as empresas direcionaram suas ações para a área de gestão de pessoas, a qual serve de apoio para o crescimento e melhoramento das equipes de trabalho, bem como tem o objetivo de aumentar a produtividade a partir da elaboração de novas soluções e formas de trabalhar.

Oliveira e Oliveira (2011) afirmam que as práticas de gestão de pessoas deixaram de ser vistas como mais um custo para a organização e passaram a ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva, pois membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações. Partindo do entendimento dos autores torna-se evidente que a empresa necessita promover ações que ressaltem para o colaborador que o seu trabalho é importante, a fim de manter o bom funcionamento das atividades da organização.

Entretanto, investir nas pessoas é desafiador para as empresas, pois o investimento vai além do financeiro, requer planejamento, tempo e envolve inúmeras maneiras de agir e pensar para que a empresa não esteja sujeita a perda de rendimento e de pessoas capacitadas para seus concorrentes. Todavia, algumas empresas ainda resistem em implantar a área, principalmente as de pequeno porte.

Considerando esse contexto, o presente estudo tem por finalidade a implantação da área de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte. Entende-se que embora as empresas consideram a área importante, pois auxilia no desenvolvimento da empresa e das pessoas, ainda as mesmas muitas possuem uma visão do setor mais operacional do que estratégico, o que compromete as contribuições que a gestão de pessoas pode oferecer.

Partindo dessas informações que são essenciais e servem de base para este estudo, entende-se que durante o processo de desenvolvimento e estruturação da área gestão de pessoas a empresa passará por desafios de criação e implantação de práticas que no momento a mesma não possui, além disso os gestores precisarão sair de sua zona de conforto e pensar no melhor para sua equipe. Considerando que o processo deverá ser adaptado conforme as necessidades exigidas pela empresa, elaborou-se a seguinte questão norteadora do problema: **Quais os desafios e benefícios de reestruturar a área de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte? Quais processos, práticas e controles são necessários para implantar a área de gestão de pessoas da Empresa TransMaas LTDA?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Entende-se que o estudo oferecerá subsídio para a empresa TransMaas LTDA, para as intervenções e implementações que visam a melhoria das práticas de gestão de pessoas. Conhecendo a realidade da empresa é possível traçar e desenvolver os planos que faltam e irão somar dentro da organização. O estudo surgiu da necessidade de formalizar os processos de gestão de pessoas e assim melhorar o desenvolvimento da gestão, apresentar melhorias junto ao controle e acompanhamento dos processos para a prática dos serviços.

Percebe-se que nas micro e pequenas empresas a prática de gestão de pessoas não é levada tão a sério, e em alguns casos são inexistentes. As organizações são compostas de pessoas, e elas são as fontes principais para atingir os objetivos propostos. Diante disso, é possível visualizar a importância desta área, e o quão importante esta pesquisa e reestruturação é para a empresa TransMaas LTDA.

Além disso, entende-se que para a empresa facilitará o desenvolvimento das atividades possibilitando melhorias no clima organizacional, compreendendo que a gestão de pessoas é indispensável para o sucesso empresarial. Ela faz com que o negócio se torne mais produtivo e eficaz, trazendo benefícios coletivos e pessoais.

Ainda, é relevante mencionar o significado social deste trabalho. Os dados e conclusões geradas neste estudo poderão contribuir para futuras decisões dos profissionais de gestão de pessoas, tanto no gerenciamento quanto na aplicação dos processos. Com a reestruturação e implementação desta área a empresa conseguirá oferecer um ambiente adequado para receber seus colaboradores, fazendo com que as pessoas se sintam felizes e realizadas de fazer parte desta equipe.

Para a autora deste trabalho há a oportunidade de aplicar no mercado os conhecimentos adquiridos como aluna do curso de administração, pois trata de um tema que afeta diretamente a gestão das pequenas e microempresas. Além de ser um requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel. Por fim, esse trabalho poderá contribuir para estudos futuros, e agregar academicamente e profissionalmente conhecimento, por ser uma área de relevância e de interesse para as empresas.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos são importantes para o desenvolvimento de um estudo, pois determinam qual o foco da pesquisa, o que será buscado durante sua elaboração. A partir da definição dos objetivos é possível medir a eficácia do trabalho, se conseguiu ou não elaborar o que foi proposto.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de estrutura de Gestão de Pessoas a fim de implementar a área na empresa TransMaas LTDA.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as atividades desenvolvidas de gestão de pessoas pela empresa;
- Realizar uma análise das práticas de gestão de pessoas que a empresa poderá adotar;
- Propor práticas de gestão de pessoas (definindo as atividades e suas respectivas metodologias) para a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se um aporte de referenciais teóricos que relacionam conhecimentos tais como: o papel da gestão de pessoas e suas práticas como, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, benefícios e incentivos salariais, integração de colaboradores, avaliação de desempenho, programa de capacitação, gestão de clima e conflitos, higiene e segurança no trabalho, QVT, facilitação do *Home Office*, administração de cargos e salários, apresentando o plano de cargos e salários e as etapas necessárias para a elaboração, plano de carreira e a gestão de pessoas em empresas de médio e pequeno porte, entre outros tópicos indispensáveis ao desenvolvimento da temática exposta e ao alcance dos objetivos estabelecidos para este estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Ribeiro (2007, p. 3), “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.”

Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 06).

Segundo Gil (2007, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”

Na percepção dos autores a gestão de pessoas é vista como uma ferramenta indispensável dentro das organizações, ela ajuda na busca pelo conhecimento, qualidade e produtividade. A gestão de pessoas é importante para todo o porte de empresa, no caso das pequenas, o setor auxilia no enfrentamento de problemas ajudando no processo de recrutamento e seleção, mantendo colaboradores, pensando em incentivos, desenvolvendo plano de capacitação entre outros.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Práticas de gestão de pessoas é necessário para o desenvolvimento e crescimento das empresas. A partir dela é possível aperfeiçoar o pessoal, administrar de forma saudável e garantir melhores resultados. Para Oliveira e Oliveira (2011) as práticas de gestão de pessoas deixaram de ser vistas como mais um custo para a organização e passaram a ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva, pois membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações.

2.2.1 Recrutamento de pessoas

O processo de recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga, e ocorre em todas as empresas, o qual auxilia no encontro de candidatos ideais, que se identificam com o perfil desejado para preencher a vaga aberta na organização. Nesse entendimento Chiavenato (2000, p. 197) afirma que “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

Existem três métodos para recrutar pessoas, o recrutamento interno, externo ou misto. Para França (2009, p. 33) “O recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização pessoal.”

Chiavenato (2009) diz que o recrutamento externo é realizado com candidatos vindos de fora da organização, ou seja, com pessoas estranhas que se interessem pela vaga.

Segundo Chiavenato (2009) o recrutamento misto ocorre quando a organização faz uso das outras duas fontes de recrutamento, interno e externo. As organizações, se tornaram mais criteriosas no processo de recrutamento, para encontrar a pessoa certa, com perfil adequado para preencher a vaga. Por isso, o processo de recrutamento deve ser cauteloso e apresentar detalhadamente as descrições da função e o perfil esperado.

2.2.2 Seleção de pessoas

Depois de realizado o recrutamento, o próximo passo é a seleção, contratar o candidato que está mais próximo das necessidades do cargo. Chiavenato (2000, p. 223) destaca que “A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na

empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

Já Carvalho e Nascimento (2004), dizem que a seleção consiste na escolha, entre os candidatos, aqueles mais aptos para a execução do trabalho proposto, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um.

Para a seleção de pessoas existem técnicas a serem usadas, entre elas a entrevista por competência, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e práticos. Para Pontes (2008) a técnica de entrevista consiste na elaboração e aplicação de perguntas aos candidatos, que tem como objetivo a obtenção de informações diversas, entre elas estudo, experiência profissional, dados pessoais, conhecimento e habilidades, interesses pessoais. A entrevista por competências apresenta maior objetividade e foco.

A dinâmica em grupo busca ver o candidato enquanto ser social. Para Almeida (2004) a dinâmica em grupo busca analisar a forma de relacionamento que cada candidato tem com os demais participantes, a partir disso pode-se visualizar a conduta caso venha fazer parte da organização.

Os testes psicológicos permitem que a empresa consiga entender o perfil do candidato, como se administra, seus hobbies, nível de concentração entre outros. Segundo Marras (2000), a técnica com testes psicológicos permite visualizar, medir e avaliar características específicas de cada indivíduo.

Segundo o autor, os testes práticos são utilizados para avaliar o conhecimento e prática sobre o trabalho em questão. A seleção de pessoas é um processo de extrema importância para a organização, é ele que seleciona o novo colaborador que irá fazer parte da equipe, que será uma peça valiosa para o desenvolvimento das atividades e obtenção de resultados.

2.2.3 Treinamento de pessoas

Nos dias atuais, a concorrência está em alta, e somente os melhores se destacam. O treinamento colabora para criar o diferencial competitivo de qualidade, ele baseia-se em uma lista de capacidades necessárias para o sucesso da organização e do colaborador. Para Chiavenato (2002, p. 497) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”

Por outro lado, Marras (2009, p. 145) diz que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Segundo Volpe e Lorusso (2009), treinamento condiz a um processo educacional que pode ser de curto ou médio prazo, projetado, disponibilizado e aplicado de maneira organizada, na qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em prol dos objetivos definidos dentro da organização, com o objetivo de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos

Para Marras (2011, p. 156-157) existem três tipos de treinamento:

Treinamentos externos: são os módulos de treinamentos aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultoria especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico. Dividem-se segundo a homogeneidade do grupo, em: Treinamento *in company*: sessões de treinamento realizadas somente com empregados de uma mesma empresa. Treinamento aberto: sessões de treinamento das quais participam empregados de diversas empresas formando um só grupo.

Existem vários tipos de treinamento, o mais adequado com a necessidade deve ser escolhido. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam diferentes tipos de treinamento, como:

- Treinamento de integração: É realizado após a seleção do colaborador, e tem como objetivo adaptação e introdução do funcionário à organização;
- Treinamento técnico-operacional: capacitação própria para o desempenho das tarefas específicas a categoria profissional do indivíduo;
- Treinamento gerencial: desenvolve de competências técnicas, administrativas e comportamentais dos líderes gerenciais;
- Treinamento comportamental: solução de problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho e aperfeiçoamento de habilidades relacionadas ao comportamento humano.

A partir da percepção dos autores pode-se concluir que com o investimento em treinamento os resultados passam a ser mais satisfatórios para a organização e colaboradores. A organização entende o treinamento como um investimento, e não como uma despesa. Esse investimento permite que a equipe de forma mais econômica e eficaz atinja os objetivos propostos.

2.2.4 Desenvolvimento de pessoas

Diferente do treinamento, o desenvolvimento é um processo de longo prazo que visa aperfeiçoamento do colaborador. Para Chiavenato (2000, p. 496) “Desenvolvimento é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.” Já para Dutra (2016, p. 116) “Desenvolvimento é a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.”

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

O desenvolvimento mais utilizado é o de carreira, que visa o futuro do colaborador na organização. Para Chiavenato (2004) o desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados.

Para Stone e Heen (2016, p. 14) “*feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo.” Portanto, o *feedback* serve para manter o colaborador informado sobre o seu comportamento, suas habilidades e atitudes. Desenvolver pessoas significa investir na qualidade dos serviços prestados pela organização, além de colaborar para o aumento da satisfação da equipe.

2.2.5 Remuneração

A remuneração bem elaborada proporciona o sentimento de segurança e reconhecimento aos colaboradores, o que é positivo para a organização. A soma da remuneração leva em consideração o salário fixo e os incentivos concedidos pela empresa.

Para Chiavenato (2010, p. 279), “remuneração é uma retribuição e recompensa dada ao colaborador conforme os serviços, resultados e desempenhos prestados para uma organização ou empresa”.

A remuneração pode ser básica, direta, funcional, indireta, por competências, habilidades e por resultados. Para Chiavenato (2004) a remuneração básica refere-se ao pagamento efetivo que o colaborador recebe regularmente na forma de salário pela prestação de serviços à organização.

Segundo Dutra (2012, p. 182) remuneração direta “é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado”. Lacombe (2005) diz que a remuneração funcional é calculada a partir da função exercida pelo colaborador. É um tipo de remuneração antiga que não promove a motivação e esforços dos trabalhadores em busca de melhores resultados.

A remuneração indireta pode ser representada por pacotes de benefícios que não estão diretamente vinculados ao salário fixo ou variável, mas que compõem a remuneração total. Pode ser benefícios do tipo flexível ou definido. Os tipos mais comuns de remuneração indireta são: transporte, alimentação, refeição, assistência médica ou odontológica, entre outros (FRANCO, 2012, p. 137).

Para Gil (2001) a remuneração por competência está relacionada ao processo de certificação, onde o empregado deve apresentar as suas competências. Segundo Araújo (2006) a remuneração por habilidade está vinculada diretamente com o colaborador, levando em consideração a capacidade do trabalhador de realizar tarefas e administrar responsabilidades. Na remuneração por resultado está relacionada ao atingimento de metas, que conta com as habilidades, competências e desempenho dos empregados.

Na percepção dos autores, a remuneração é uma peça fundamental para o bom funcionamento da equipe, ela faz com que os colaboradores se sintam motivados, engajados e comprometidos com a organização. A remuneração deve ser levada a sério, pois contribui diretamente para o crescimento da organização.

2.2.6 Benefícios e incentivos salariais

Os benefícios e incentivos fazem parte da remuneração, e colaboram para o melhor relacionamento entre colaboradores e organização. Para Dutra (2008, p. 171), “a valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”.

Enquanto o salário representa a remuneração direta, os benefícios representam a remuneração indireta. Os benefícios são “facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados parcial ou totalmente pela organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 320).

Segundo o mesmo autor, os benefícios podem ser classificados da seguinte forma conforme descrito no quadro 01.

Quadro 1 - Tipos de benefícios

Benefícios monetários	Pagamento pago a cada empregado na forma de salários, bônus, prêmios e comissões.
Benefícios não monetários	Aqueles oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades como assistência médico-hospitalar e odontológica.
Benefícios legais	Benefícios exigidos por legislação trabalhista, como 13º salário, férias e auxílio-doença.

Fonte: CHIAVENATO, (2009).

Na percepção do autor é colocado à disposição da gerência alguns benefícios e incentivos, e eles têm o poder de escolher qual irão agregar a remuneração de seus funcionários. Os benefícios mais comuns oferecidos são: vale transporte, vale alimentação, assistência médica e comissão sobre vendas. Os incentivos salariais são dados para motivar os colaboradores a partir do bom desempenho. Alguns dos incentivos mais utilizados são: comissão sobre vendas, bonificações, participação dos resultados da empresa, desenvolvimento profissional entre outros.

2.2.7 Integração de colaboradores

O processo de integração dos colaboradores é de extrema importância, ele deve ocorrer após a etapa de seleção, visando a inserção do novo colaborador ao ambiente de trabalho. Segundo Lacombe (2005) a integração visa passar informações ao novo colaborador sobre regras, objetivos, políticas e benefícios e o funcionamento da organização.

Para Kolasa (1978) a integração refere-se ao contato entre os grupos sociais dentro da organização, a harmonia e a comunicação são essenciais para a integração e trabalho em conjunto. Já para Chiavenato (2004) o programa de integração é um programa formal de treinamento aplicado aos novos colaboradores da organização, para conhecerem a equipe e o funcionamento da empresa.

Para os autores todos os colaboradores devem ser incluídos, e a organização deve deixar claro suas políticas para que os novos integrantes possam se adaptar à nova rotina de trabalho. A integração colabora para o crescimento da organização.

2.2.8 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho ajuda a organização analisar o desempenho apresentado pelo colaborador, se estão suprindo as expectativas ou não. Para Chiavenato (1999, p. 325) “Avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo crescimento pessoal e profissional, bem como um melhorar desempenho”. Ainda para o autor a importância da avaliação de desempenho refere-se principalmente ao fato de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. (NETO, 2000, p. 1)

Para Tanke (2004, p. 250) avaliação de desempenho é um “sistema de *feedback* que lhe oferece informações relativas à concretização bem-sucedida de seu plano de mão-de-obra.” Segundo Chiavenato (1999) a responsabilidade pela avaliação de desempenho pode ser diversa, dependendo da política de recursos humanos e a avaliação utilizada pela organização. Existem quatro tipos de avaliação de desempenho, sendo elas: autoavaliação, avaliação de desempenho 90°, avaliação de desempenho 180° e a avaliação de desempenho 360°. A avaliação de desempenho de 90° graus é utilizada quando o chefe avalia os colaboradores. Já o modelo de avaliação de 180° graus ocorre quando o chefe avalia os colaboradores, e eles mesmo se auto avaliam. Para os autores esse tipo de avaliação deve ser mais utilizado, ela traz um resultado mais eficaz.

Para Chiavenato (2014), o tipo de avaliação 360° é feita de modo amplo, participam todos os indivíduos que mantêm relação com o avaliado, como o superior e seus colegas de trabalho. Esse modelo de avaliação apresenta diversas visões acerca do avaliado, facilitando na tomada de decisões.

2.2.9 Programa de capacitação

A empresa que destina dinheiro em capacitação, possui um clima organizacional em constante equilíbrio. A motivação dos colaboradores está ligada a sua valorização, ou seja, investir em capacitação melhora vários pontos dentro da organização.

Os programas de capacitação profissional podem afetar o comportamento no trabalho, por meio do aperfeiçoamento de suas habilidades e competências, para aumentar o

nível do potencial desse colaborador, realizar as tarefas com êxito e aumentar seu nível de desempenho. (ROBBINS, 2006, p. 415)

Para Malschitzky (2002, p. 33) “O maior desafio das organizações é descobrir, atrair e reter pessoas talentosas.” Por isso investir em capacitação é necessário, pois é importante que tanto o profissional quanto a empresa busquem desenvolver as habilidades e talentos. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 274):

Muitas empresas ainda enfrentam algumas barreiras e dificuldades em implantar o programa de capacitação profissional, uma das principais razões pela qual muitas empresas não investem tanto em treinamentos e capacitações, é o medo da perda do investimento realizado, ou seja, é receio de investir em treinamento e esse colaborador deixar a empresa a qualquer momento.

Por isso, para Clein, Toledo e Oliveira (2013) a empresa deve oferecer e subsidiar parcialmente ou integralmente os cursos que classificarem como relevantes para a execução das tarefas da empresa. O programa de capacitação deve ser planejado com cautela e conforme a necessidade dos colaboradores, ele visa desenvolvimento profissional através das orientações certas.

2.2.10 Gestão de clima

O clima organizacional visa principalmente medir o grau de satisfação e motivação dos colaboradores. Para Luz (2003), o clima organizacional caracteriza-se pelo ânimo e satisfação dos funcionários de uma empresa, em determinado momento.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p. 52).

Conforme Chiavenato (1994, p. 53) o “clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno, é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

Segundo os autores, gerir o clima organizacional é um dos principais caminhos para o sucesso da organização, o capital humano é considerado precioso, e deve estar inserido em um ambiente organizacional saudável, para, assim, atingir a produtividade e efetividade esperada pela organização.

2.2.11 Gestão de conflitos

No âmbito empresarial, a relação entre equipe tem extrema importância para o sucesso organizacional. É necessário entender que as pessoas têm características e anseios distintos, que devem ser geridas para evitar conflitos. Robbins (2009, p. 326) define conflito como sendo “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, de modo negativo, alguma coisa que ela considera importante”

Segundo Chiavenato (1999) existem níveis de gravidade de conflito, sendo eles: conflito percebido ou latente, conflito experienciado ou velado, conflito vivenciado ou aberto. O mesmo autor pontua cinco estilos para se gerenciar conflitos, a competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. O modelo de competição leva em consideração a autoridade. O de acomodação acontece quando a pessoa renuncia os seus interesses para satisfazer os dos outros. A administração por afastamento ocorre quando o indivíduo recua nas situações de ameaça. O acordo se baseia em soluções aceitáveis para ambos os lados, e a colaboração acontece quando os indivíduos buscam trabalhar em harmonia a fim de encontrar soluções que satisfaçam ambas as partes.

2.2.12 Higiene e segurança do trabalho

A higiene e segurança do trabalho está relacionada à prevenção das doenças ocupacionais e visa promover a saúde e analisar as condições de trabalho que o colaborador está inserido. A Higiene do Trabalho segundo Chiavenato (2002, p. 438) refere-se:

Ao conjunto de normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas e ao ambiente físico [...] Segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas em prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Para Festi (2003, p. 76). “A prevenção é uma ação de evitar ou diminuir os riscos profissionais através de um conjunto de medidas tomadas no licenciamento e em todas as fases de atividade do estabelecimento ou do serviço”. A higiene e segurança no trabalho está diretamente relacionada ao processo produtivo, por isso as condições e hábitos do trabalho devem ser cada vez mais satisfatórios, proporcionando conforto e conscientização.

2.2.13 Programa de QVT

A qualidade de vida do trabalho busca o ponto de equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores e a eficácia da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 297) “A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização.”

O qvt representa o estado de bem-estar do trabalhador em relação aos fatores organizacionais de forma geral. As organizações devem realizar um esforço consciente, organizado e contínuo para prover as condições para o desenvolvimento ótimo das atividades de sua força de trabalho. Não se trata, portanto, de ser “bonzinho” com o empregado, mas, sim, de dotá-lo dos elementos físicos, psicológicos e gerenciais necessários para a realização das suas tarefas com excelência. (OLIVEIRA, 2016, p. 81)

Para Feigenbaum (1994) a qualidade de vida no trabalho segue a ideia de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nas empresas em que os funcionários se encontram envolvidos nas decisões.

Segundo Walton (1973) existem oito categorias que influenciam a qualidade de vida no trabalho, sendo elas: remuneração justa e adequada, condições de trabalho, uso de desenvolvimento de habilidades e capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida e a relevância social do trabalho.

2.2.14 *Home office*

A inserção do *Home office* está cada vez mais frequente, por se tratar de um modelo ágil e eficaz. Para Mendonça (2010), o termo *home-office* é exclusivo para o trabalho que utilizam o local residencial, mesmo que partilhado por outros moradores. O mundo está em constante ascensão, com o avanço da tecnologia e informação tornou-se possível flexibilizar e implantar o *home office*.

Segundo Mello (1999) o *home office* possibilita maior produtividade, competitividade, cobrança consigo mesmo e flexibilidade nas rotinas e horários. A utilização deste método traz vantagens tanto para o colaborador quanto para a empresa, o colaborador possui maior autonomia, elimina o tempo de deslocamento e conseqüente menor exposição a riscos, a organização consegue a diminuição do arranjo físico, redução do nível de absenteísmo, implementação de novas tecnologias entre outros.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários é essencial para manter um ambiente organizacional bom. Para Nascimento (2001) a boa administração de Cargos e Salários ajuda a definir a eficiência e produtividade dos trabalhadores, que são movidos pelo salário. Para Chiavenato (2000, p. 375) “A administração de salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter as estruturas de salários equitativas e justas na organização”.

Segundo Paschoal (2001) a importância do salário pode ser vista e analisada em dois vieses, um voltado para o empregado e outro para a organização. Para o empregado significa principalmente sustento e para a organização melhor clima organizacional e produtividade. Todo tipo de organização deve trabalhar a administração de cargos e salários.

Chiavenato (2000, p. 398) afirma que “A administração de salários procura obter o equilíbrio interno de salários dentro da organização como também obter o equilíbrio externo de salários em relação ao mercado de trabalho”. Já Zimpeck (1992, p. 242) diz que a pesquisa salarial “constitui, portanto, excelente instrumento para a determinação de uma estratégia e uma política salarial”.

2.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com Pontes (2000) o Plano de Cargos e Salários permite obter o equilíbrio dos salários da organização. A implantação e desenvolvimento do plano deve ser realizada com o apoio da área gerencial.

O plano de cargos e salários é de extrema importância para as organizações, ele segue uma linha de etapas para a construção, sendo elas: descrição de cargos, análise de cargos, classificação dos cargos, avaliação de cargos, política salarial, estrutura salarial e pôr fim a implementação do plano (MARRAS, 2009).

2.4.1 Descrição de cargos

A descrição dos cargos é de extrema importância para a Gestão de Pessoas, pois contribui para o processo de recrutamento e seleção, desenvolvimento do plano de cargos e

salários e descreve as obrigações e necessidades do cargo. Segundo Pontes (2000, p. 42) “Descrição de cargos é o relato das tarefas descritas de forma organizada”.

Para Oliveira (2007, p. 4) a “descrição de cargos é um processo de observação e estudo que consiste em determinar os fatos e elementos que compõem a natureza de um cargo e a forma distinta dos vários cargos existentes na organização”. Para Marras (2009) faz-se necessário definir o que é tarefa, função e cargo para que se dê continuidade aos assuntos referentes à análise e descrição.

Quadro 2 - Elementos necessários para descrição de cargos

TAREFA	Conjunto de movimentos ordenados que visem à realização de uma ação.
FUNÇÃO	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização.
CARGOS	Os cargos têm existência formal, com seu alcance e autoridade consensuados e reconhecidos dentro da organização, somente mediante a existência de um documento: a descrição de cargo.

Fonte: Adaptado de DUTRA (2016); PONTES (2002); PASCHOAL (2001).

Partindo do entendimento dos autores é possível entender melhor a respeito da descrição de cargos. A descrição deve responder: o que faz, como faz e para quem faz. O requisito “o que faz” deve responder às ações ou tarefas realizadas pelo ocupante do cargo. “O “como faz” os métodos utilizados para o desenvolvimento da sua tarefa. E o “para quem faz” demonstra o motivo da execução da tarefa. Já a descrição pode ser sumária e detalhada, sendo entendida por Paschoal (2001, p. 27) como “a descrição que consiste num breve enunciado sobre o âmbito de atuação do cargo ou sobre sua principal missão na organização”. Já para Pontes (2000) a descrição detalhada é aquela que responde às questões “o que faz”, “como faz” e “porque faz”.

2.4.2 Análise de cargos

Para Chiavenato (2000, p. 306) “A análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências que essas tarefas e atribuições impõem ao ocupante”. De acordo com Zimpeck (1990) a análise de cargos também pode ser entendida como uma verificação das tarefas do empregado, definindo as atribuições e principais exigências exigidos para cada cargo da empresa.

Segundo Paschoal (2001, p. 30) “Na análise deve ser especificada as qualificações requeridas pelo cargo, suficientes para que o ocupante consiga desempenhar com sucesso as funções nele previstas”. E para Chiavenato (2000, p. 11) “A análise de um cargo e sua descrição

são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja”. A análise de cargos concentra-se em quatro requisitos:

Quadro 3 - Requisitos da análise de cargos

Responsabilidades envolvidas	Determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa.
	Considera a responsabilidade que o ocupante do cargo, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ao ferramental ou ao equipamento que utiliza, com relação ao patrimônio da empresa, ao dinheiro, aos títulos ou documentos, aos prejuízos ou lucros da empresa, aos contatos internos ou externos e às informações confidenciais
Requisitos físicos	Determina desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas e etc.
	Considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físico e mental requeridos e a fadiga provocada.
Requisitos mentais	Determina os conhecimentos teóricos ou práticas necessárias para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente as funções.
	Considera as exigências do cargo no que se refere aos requisitos mentais que o ocupante deve possuir para poder desempenhar adequadamente o cargo, entre eles instrução e experiência.
Condições de trabalho	Considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções.
	Determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo.

Fonte: Adaptado de PONTES (2015); CHIAVENATO (2000).

Para Chiavenato (2000, p.11) “A análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja.” Os requisitos bem definidos colaboram para a análise dos cargos, que analisa-os através das atividades desenvolvidas e responsabilidades atribuídas.

2.4.3 Métodos de coletas para a descrição e análise de cargos

Segundo Gil (2001), na coleta de dados existem algumas técnicas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento da análise e descrição dos cargos, como: observação direta, entrevista e o questionário.

A seguir contém alguns autores que falam sobre cada uma dessas formas de coleta

de dados.

Quadro 4 - Métodos de coleta de dados

Observação	Método mais utilizado. A análise de cargos é feita pela observação direta enquanto a atividade é desempenhada, o analista observa e registra em uma folha de registros.
	A observação consiste em acompanhar a execução dos trabalhos e anotar suas atividades.
Questionário	É o método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Geralmente são elaborados questionários-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificações são diferentes.
	O questionário consiste em solicitar aos ocupantes para que especifiquem suas atividades e respondam perguntas sobre requisitos, características, condições de trabalho etc.
Entrevista	Método que obtém os dados relativos ao cargo através de contato direto e verbal com o colaborador ou seu superior.
	O analista de cargos, executa a entrevista, já estruturada, com ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais a respeito do cargo em análise, para eliminar todas as dúvidas que possam surgir sobre as tarefas e especificações.
Métodos combinados	É utilizado para levantamento de dados. As combinações podem ser questionários mais entrevista, questionários mais observação local, observação local mais entrevista.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2009); PONTES (2007); PASCHOAL (2001).

O método de observação é o mais utilizado pela facilidade de aplicação e entendimento. O questionário é aplicado a equipe, a entrevista é realizada com os ocupantes dos cargos superiores e os métodos combinados misturam todas as formas de coleta.

2.4.4 Classificação dos cargos

Para Pontes (2000) após a descrição, especificação e titulação dos cargos é feita a classificação em grupos operacionais. Os grupos ocupacionais classificam-se em: gerencial, profissionais de nível superior, técnicos de nível médio, administrativo e operacional.

Chiavenato (2009, p. 303) afirma que “o agrupamento dos cargos em classes visa facilitar a administração salarial, além de permitir que cada classe de cargos tenha um tratamento genérico em termos de salários, benefícios sociais, regalias e vantagens, sinais de status etc”.

2.4.5 Avaliação de cargos

A avaliação de cargos colabora para definir os salários de cada cargo. Para Chiavenato (2009), a avaliação de cargos são técnicas com critérios comuns para comparar os cargos, assim definindo o valor relativo de cada cargo na organização.

Segundo Silva (2002, p. 422), “avaliação de cargos tem por objetivo estabelecer os diferentes valores dos cargos determinados pelo processo da classificação das funções”. Para Pontes (2007, p. 169) “por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles”.

2.4.6 Métodos de avaliação

Existem vários métodos de avaliação de cargos, eles podem ser divididos em dois grupos: quantitativos e qualitativos.

Os dois métodos qualitativos são: escalonamento/ordenamento de cargos e categorias/ graus predeterminados. Já os principais métodos quantitativos são: comparação por fatores e avaliação por pontos.

Os métodos qualitativos são de fácil elaboração e aplicação, não apresenta um resultado muito preciso e tende a ser influenciado pela subjetividade do avaliador. Já os métodos quantitativos garantem maior precisão e objetividade em seus resultados, demanda maior custo em sua implantação por exigir um período de tempo maior devido sua complexidade (GIL, 2001, p. 184)

Como citado pelo autor, existem quatro métodos de avaliação utilizados para colaborar no desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, a seguir será comentado sobre cada método citado anteriormente.

a) Método de escalonamento

“O método de avaliação de cargos por escalonamento é também denominado método da comparação simples e consiste em se dispor os cargos em rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação.” (CHIAVENATO, 2000, p. 378).

Consiste em colocar os cargos em classes, segundo sua importância. Deverá ter como base a descrição, levando em conta suas complexidades, responsabilidades, requisitos e outros aspectos, mas tendo em vista o global do cargo e não cada aspecto desses isoladamente. (PASCHOAL, 2001, p. 41).

Para Zimpeck (1992, p. 116) “escalonar cargos é o mesmo que simplesmente ordená-los pela ordem de importância”. Esse método é considerado o mais simples dentre os demais, os cargos são classificados conforme sua importância dentro da organização.

b) Método de graus predeterminados

“Esse método é uma sofisticação do escalonamento simples, que, por também não ser método analítico, indicará que um cargo é mais importante que o outro, numa visão global, sem apresentar reais diferenças existentes em cada cargo”. (PONTES, 2007, p. 183).

Segundo Chiavenato (2002) O método proporciona uma organização planejada. Tomado globalmente, este método dá a impressão de arbitrariedade, o que não traduz a realidade. Para Gil (2007, p.185) “Este método consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização”.

c) Método por pontos

Para Zimpeck (1990, p.144) “este é sem dúvida, o método de avaliação de cargos que tem merecido excepcional preferência na generalidade das empresas de todos os tipos”.

O método de avaliação por fatores e pontos foi criado pelo americano Merrill R. Lott. Logo se tornou o método de avaliação de cargos mais usado nas organizações. Trata-se de uma técnica analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação; porém, é também uma técnica quantitativa: são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo (CHIAVENATO, 2003, p. 58).

Segundo Gil (2001, p. 188), o método por pontos “consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos”.

Para Pontes (2000), esse método utiliza fatores, como: escolaridade e experiência para efetuar a avaliação. Cada fator é dividido em níveis diferentes, e cada nível soma determinado número de pontos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 387) o desenvolvimento da avaliação pelo método de pontos deve seguir:

- 1- Escolha dos fatores de avaliação
- 2- Ponderação dos fatores de avaliação
- 3- Montagem da escala de pontos

- 4- Montagem manual de avaliação de cargos
- 5- Avaliação dos cargos através do manual de avaliação
- 6- Delineamento da curva salarial
- 7- Definição das faixas salariais

d) Método de comparação de fatores

Segundo Pontes (2000, p. 207) “O método foi desenvolvido por Eugene Benge, sendo pouco utilizado pelas empresas no Brasil”. Esse método é considerado mais objetivo, e exige uma sequência lógica para ser utilizado.

Zimpeck (1990) diz que o método de comparação de fatores visa a destinação de valores para cada fator em que o cargo é avaliado, de acordo com os requisitos exigidos. Para Paschoal (2001, p. 46) “Cada fator tem uma escala de valores monetários de forma que a soma dos valores determina o salário do cargo. A escala de valores de cada fator varia segundo o peso que cada fator deve ter”.

2.4.7 Pesquisa salarial

Segundo Marras (2000, p. 111) pesquisa salarial “é o instrumento que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado mercado”.

Para Pontes (2000, p. 235), pesquisa salarial,

É o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para proporcionar tomadas de decisões. Dessa forma, através da pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo governo.

A pesquisa salarial possibilita o alcance do equilíbrio externo, pois a partir dela é possível conhecer os salários aplicados por outras empresas. A partir dos resultados obtidos a empresa determina sua política salarial. (PONTES, 2000).

Para Zimpeck (1992, p. 242),

A pesquisa de salários basicamente tem por objetivo obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis que prevalecem na comunidade. É um

instrumento interessante que determina estratégias para a empresa e pode propor uma política salarial adequada com o perfil da região onde a empresa está instalada.

O processo básico para a pesquisa de salários envolve as seguintes etapas conforme descrito no quadro 5 seleção dos cargos a serem pesquisados, seleção das empresas participantes, coleta de dados, tabulação dos dados, análise do resultado e recomendações e por fim, o relatório dos participantes.

Quadro 5 - Etapas da pesquisa salarial

Seleção dos cargos a serem pesquisados	Para Chiavenato (2009, p. 304) os cargos de referência são “Os que representam os vários pontos da curva salarial da empresa, os que são facilmente identificáveis no mercado e os que representam os setores de atividade da empresa”.
Seleção das empresas participantes	Levar em consideração a localização, ramo de atividade, tamanho e política salarial da empresa. (CHIAVENATO, 2009)
Coleta de dados	As técnicas mais conhecidas e utilizadas são a observação direta, a entrevista e o questionário, que podem ser aplicadas separadamente ou de forma combinada.
Tabulação dos dados	Tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, pode haver tabulação simples ou cruzada.
Análise do resultado e recomendações	A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.
Relatório dos participantes	Enviar um relatório com os dados tabulados as empresas que fornecerem dados, a fim de estimular a participação em pesquisas futuras.

Fonte: Adaptado de Gil (1999, 2001 e 2008); ZIMPECK (1990).

A pesquisa salarial deve seguir a sequência lógica de elaboração, é o processo que apresenta os valores aplicados e trabalhados pelo mercado, com esses resultados facilita-se a tomada de decisão em relação à sua política de remuneração e benefícios.

2.4.8 Estrutura salarial

Para Pontes (2000, p. 272) “Estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos, resultante do processo de avaliação”. O mesmo autor, cita que a temas importantes para o entendimento sobre estruturação salarial, sendo eles:

Quadro 6 - Termos utilizados na estruturação salarial

Grau	É o resultante da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e avaliação de cargos.
Salário máximo do grau	É a referência do maior salário do grau (máximo da faixa salarial do grau).
Salário mínimo do grau	É referência do menor salário do grau (mínimo da faixa salarial do grau).
Salário médio do grau	É a média entre os salários do grau (mínimo da faixa salarial do grau)
Amplitude da faixa	É a diferença percentual entre os salários máximos e mínimos do grau.
Faixa salarial	É a amplitude da correção monetária entre os salários máximos e mínimos do grau.
Classes salariais	São os passos para a progressão salarial do colaborador no grau.

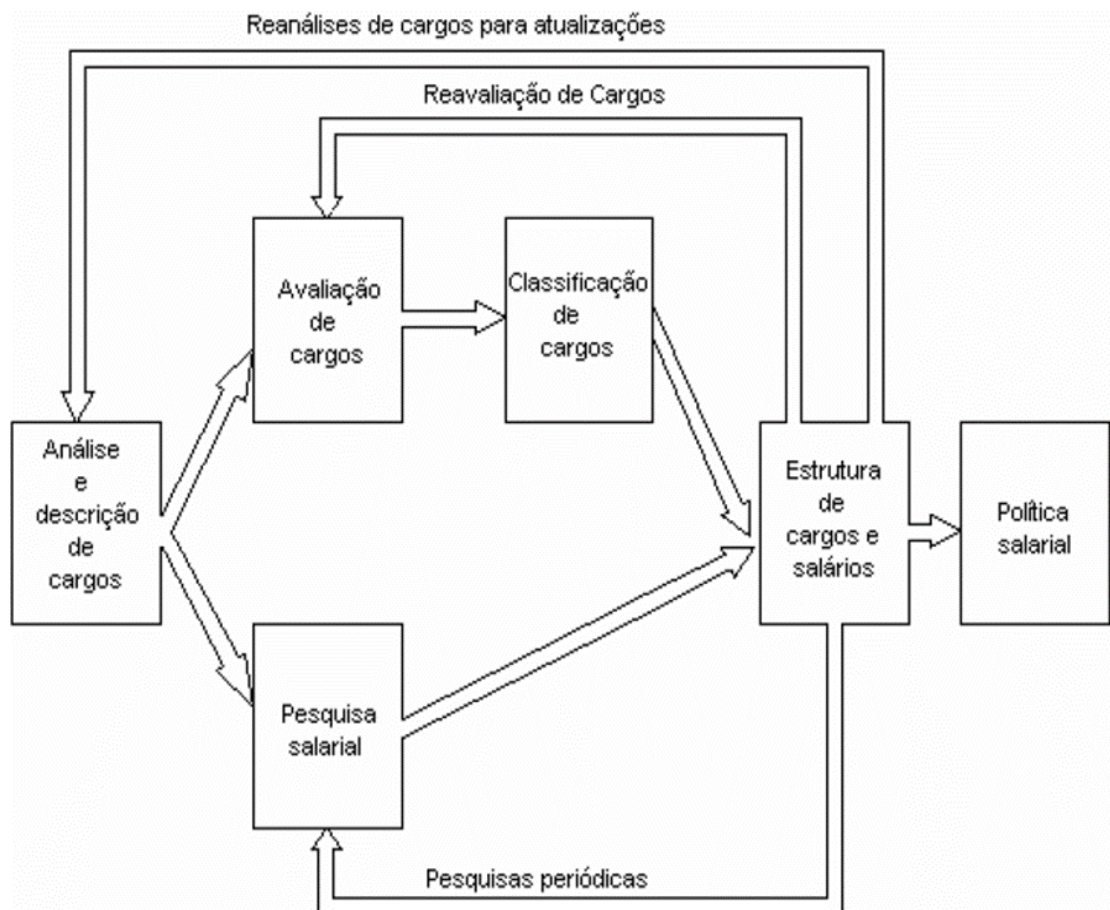
Fonte: PONTES (2000, p. 272).

A estrutura salarial refere-se aos valores salariais de cada cargo dentro da empresa. Para a elaboração é necessário avaliar o comportamento do mercado, a base salarial do sindicato e os salários aplicados por outras organizações.

2.4.9 Política salarial

Segundo Chiavenato (2000, p. 402) “Política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”. O autor afirma que a política salarial deve conter: Estrutura de cargos e salários; Salário de admissão; Previsão de reajustes salariais; Reajustes coletivos; Reajustes individuais; Reajuste por promoção vertical; Reajuste por enquadramento; Reajuste por promoção horizontal ou por mérito; e ainda o Reajuste por reclassificação. De forma a ilustrar as várias etapas que se passam para chegar à política salarial, vejamos a figura 1- Avaliação e reavaliação de cargos, abaixo descrita:

Figura 1 - Avaliação e reavaliação de cargos



Fonte: Chiavenato (1989, *apud* Schneider, 2008, p. 46).

Neste sentido, "A política deve ser definida junto com a direção da organização para que ela assume e lhe dê a necessária cobertura, já que as pressões para os tratamentos especiais, fora das regras, não costumam ser raras" (PASCHOAL, 2001, p. 90). A política salarial colabora no norteamento do plano de cargos e salários.

2.4.10 Implantação de plano de cargos e salários

Para Paschoal (2001, p.107) "O trabalho de desenvolvimento do plano pode ser considerado concluído após apresentados os seus resultados à direção da organização e esta ter liberado sua implantação".

A implantação de um Plano de Cargos e Salários é um trabalho de grande envergadura, demandando muito planejamento e muito cuidado com muitos aspectos técnicos, outros tantos aspectos políticos e aspectos relacionados com a cultura da organização. (PASCHOAL, 2001, p. 107)

Segundo Pontes (2015), a implantação do plano de Cargos e Salários deve seguir a seguinte ordem: planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial.

2.5 PLANO DE CARREIRAS

O plano de carreira é um fator importante para motivar o colaborador, ele traça sua trajetória profissional dentro da empresa. Para Corral (2010) a organização deve traçar objetivos e planejar o plano de carreira de forma eficaz, para refletir positivamente para o colaborador e empresa.

Para Queiroz e Leite (2011) o Plano de Carreira é parte visível do processo de gestão de carreira, já que permite a visualização dos requisitos, atribuições e competências dos cargos. Conforme Dutra (1996) com o plano de carreira desenvolvido, os erros nas promoções dos funcionários reduzem, já que ele possibilita de forma eficaz a identificação das capacidades de cada funcionário.

Para os autores, o plano de carreira traz resultados positivos à organização e colaboradores. Ele possibilita a qualificação, capacitação, valorização e motivação dos funcionários, para a empresa o bom clima organizacional e aumento da produtividade.

2.6 CONTRIBUIÇÕES DO RH PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com o SEBRAE (2020), no Brasil existem cerca de 19,3 milhões de empresas. Desse total, 16, 4 milhões são micro e pequenas empresas. As micro e pequenas empresas são fundamentais para vários fatores, entre eles o aumento econômico e melhoramento das condições de vida da população, devido a possibilidade de criação de mais empregos.

É inegável a importância das pequenas empresas no contexto econômico, social e político dos países. Historicamente, o capitalismo moderno teve início com as pequenas empresas que trabalhavam de forma artesanal e iniciaram um processo que culminou nos grandes empreendimentos das nações industrializadas de hoje. (MACHADO, 2005, p. 1)

A gestão de pessoas é eficiente nas micro e pequenas empresas, ela possibilita o investimento no colaborador, que reflete no aumento da produtividade, resultados competitividade e um bom clima organizacional. De acordo com Gil (2001) para que as

empresas se tornem competitivas, é necessário a utilização da área de recursos humanos. As micro e pequenas empresas possuem certas dificuldades de pessoal, pois na maioria das vezes os cargos são preenchidos com membros da família e não por profissionais aptos. A gestão de pessoas é indispensável para a gerência e evolução dessas empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento, aplicação da pesquisa e sua conclusão. A escolha do método levou em consideração a necessidade do estudo, logo, serão utilizados os procedimentos necessários para obter os resultados e alcance dos objetivos propostos. Neste capítulo constam o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o tratamento dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se por uma pesquisa aplicada e bibliográfica, quanto à forma de abordagem classifica-se como pesquisa qualitativa. Quanto aos seus objetivos definiu-se como exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como de campo.

A pesquisa aplicada, teve a finalidade de buscar informações com o objetivo de elaborar a proposta de implementação da área de gestão de pessoas na empresa. Para Thiollent (2009, p. 36) esse tipo de pesquisa “concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das organizações e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções”.

Ainda se definiu essa investigação como sendo de caráter exploratório e descritivo, por serem as mais utilizadas neste tipo de estudo. Para Richardson (1989, p. 281) a pesquisa exploratória “procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de determinado fenômeno”.

Para Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, pois para o levantamento de informações utilizou-se como ferramenta a observação individual. Segundo Gonsalves (2001, p. 67) a pesquisa de campo “é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]”. Já para Prodanov e Freitas

(2013) pesquisa de campo é usada quando se tem o intuito de obter informações sobre um problema para o qual se busca uma resposta.

Quanto à abordagem desta pesquisa utilizou-se o método qualitativo, o qual analisou a percepção dos entrevistados a fim de se ter subsídios para a proposta do trabalho. Malhotra (1993, p. 156) pesquisa com dados qualitativos “é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”. Já Prodanov e Freitas (2013) dizem que nessa abordagem o pesquisador fica em contato direto com o ambiente, que é sua fonte direta de dados, e com o objeto de estudo.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Conforme Silva (2003, p. 75) “o universo da pesquisa ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum”. O estudo abrange a empresa Trans Maas LTDA, localizada no município de Presidente Getúlio/SC e os indivíduos que participaram desta investigação foram os gestores e colaboradores, totalizando 10 sujeitos, tratando-se de uma amostra não-probabilística. Para Malhotra (2001), a amostragem não-probabilística leva em consideração o julgamento pessoal do pesquisador e não a possibilidade de selecionar os elementos amostrais.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para o levantamento das informações foram utilizadas fontes primárias, sendo a observação sistemática, a entrevista semiestruturada e o formulário, bem como fontes secundárias sendo, documentos da empresa, artigos e livros científicos, sites, entre outros. As técnicas de coleta de dados correspondem à parte prática da coleta de informações e são em base um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Primeiramente, foi realizada a entrevista (Apêndice A) com os gestores da organização Trans Maas LTDA a fim de levantar informações sobre a empresa e as práticas de gestão de pessoas realizadas e suas carências e, assim, analisar o que poderia ser proposto quanto a essas práticas. Segundo Gil (1999), a entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada nas

pesquisas sociais. Esta técnica leva em consideração a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, pensam, esperam e desejam, bem como as razões para cada resposta.

Decidiu-se utilizar a técnica da entrevista semiestruturada, a qual segundo Triviños (1987, p. 146), “ é aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Já o levantamento das informações para a realização da proposta do Plano de Cargos e Salários foi baseada na metodologia de Pontes (2000), o qual propõe nove etapas, porém, considerando as características da empresa, apenas 06 foram utilizadas sendo: planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e políticas salariais. As informações foram coletadas através de um formulário, o qual foi aplicado aos colaboradores e que segundo Gil (1999) é um método de coleta de dados que se encontra entre o questionário e a entrevista, ou seja, uma combinação dos dois métodos. Esse levantamento terá a finalidade de compreender as atividades realizadas pelos colaboradores e visará a elaboração da descrição de cargos.

Ainda, realizou-se a observação sistemática com a finalidade de entender os processos realizados pela empresa, e a identificação de *gaps* nos processos que possam ser corrigidos e melhorados. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Já para Marconi e Lakatos (1996) a observação sistemática também pode ser denominada observação estruturada. Nessa técnica, o observador sabe o que pesquisar e busca eliminar erros e distorções sobre o objeto de estudo que possam atrapalhar nos resultados.

O tratamento e a análise dos dados realizou-se por meio de análise qualitativa e descritiva, a qual foram definidas as seguintes etapas: Primeira etapa: análise das informações sobre a empresa e as práticas de gestão de pessoas; Segunda etapa: proposta de um programa de recrutamento e seleção; Terceira etapa: proposta de um programa de capacitação dos colaboradores; Quarta etapa: proposta de um programa de benefícios e incentivos e de Bem Estar; Quinta etapa: proposta de um plano de Cargos e Salários segundo a metodologia de Pontes (2000).

Para Lüdke e André (1986) analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentar-se-ão, os resultados da pesquisa, o qual foi dividido em cinco etapas a saber: Primeira etapa: análise das informações sobre a empresa e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa; Segunda etapa: proposta de um programa de recrutamento e seleção; Terceira etapa: proposta de um programa de capacitação dos colaboradores; Quarta etapa: proposta de um programa de benefícios e incentivos e de Bem Estar; Quinta etapa: proposta de um plano de Cargos e Salários segundo a metodologia de Pontes (2000).

4.1 EMPRESA

A empresa TransMaas LTDA atua no segmento de fretamento eventual, situada no interior do município de Presidente Getúlio/SC. Prestando serviços para contratantes de viagens turísticas e para a Prefeitura Municipal da cidade e atendendo 300 pessoas, diariamente, em duas áreas, educação e saúde.

A empresa foi fundada em 1989 devido a percepção de oportunidade de serviço no ramo de transporte escolar. Iniciando suas atividades com uma Kombi ano 1975, adquirida através de empréstimo. Em 1999, um dos filhos começou a trabalhar na empresa, e no ano seguinte o filho mais novo. Em 2007 a empresa houve a sucessão e a empresa foi passada para os filhos, que seguem no ramo até o momento.

A empresa é responsável pela maior parte do transporte escolar e especial do interior do município, abrangendo as localidades de Serra Vencida e Mirador. Na área da saúde é responsável pelo transporte dos pacientes que realizam hemodiálise três vezes na semana, e o transporte diário de pacientes para a cidade de Florianópolis.

4.1.1 Estrutura da empresa

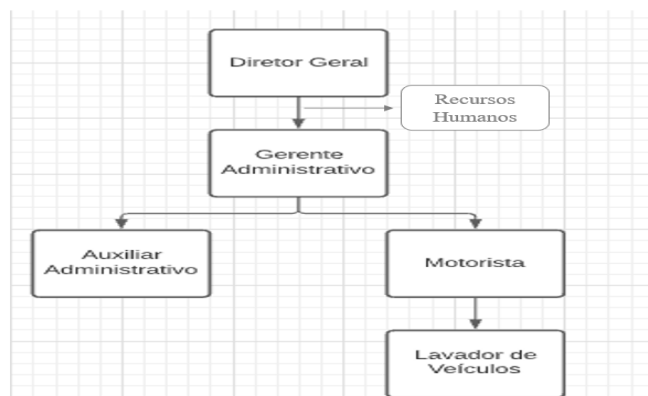
A TransMaas LTDA possui seis vans, dois micro-ônibus e dois ônibus para atender todas as demandas. Uma parte dos veículos são guardados na garagem da empresa, e os demais nas garagens disponibilizadas pelo Posto Progresso, no município.

Para cumprir todos os contratos, a empresa conta com um diretor geral, um gerente administrativo, um auxiliar de escritório, seis motoristas e um lavador de veículos. O turno de trabalho dos motoristas é considerado intermitente, ou seja, não é contínuo. O turno dos

motoristas é relativo com os horários escolares, logo, buscam os alunos de manhã a partir das 6h às 7h (das 7h às 11h40min ficam parados em casa), retornam ao meio dia para devolver os alunos do turno matutino e recolher os do vespertino (param novamente), e voltam às 17h para devolver todos os alunos. Os responsáveis pelo transporte da saúde também são considerados como de turno intermitente. Os demais cargos trabalham de forma contínua.

Para um melhor entendimento com relação a hierarquia da empresa apresenta-se a figura 2, contendo o organograma da empresa:

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: TransMaas LTDA, (2021).

Entende-se que o organograma é essencial para estabelecer as hierarquias da empresa. A empresa conta com oito colaboradores devidamente capacitados com os cursos exigidos pela Legislação. A empresa no momento não possui a descrição das funções, dos procedimentos e das responsabilidades dos cargos existentes.

Quanto a missão da empresa é definida como: “Oferecer vivências de novas experiências, visando a segurança e divertimento de todos!”

Já a sua visão: “Ser a empresa referência no segmento de fretamento no Alto Vale”.

Os valores que norteiam o funcionamento da empresa são: qualidade, confiança, respeito, responsabilidade, ética e transparência.

4.1.2 Estratégias adotadas pela empresa

A empresa possui planejamento estratégico, desenvolvido pela diretoria e apresentado aos colaboradores, o mesmo é revisto e ajustado todo final de ano, buscando a realização concreta das metas e objetivos.

Quanto às estratégias adotadas, a mesma possui uma rede de relacionamento com os concorrentes, que ocorre a parceria de viagens e a formação de alianças na hora da compra de materiais para a manutenção dos carros.

Além disso, possui o *feedback* dos clientes, a empresa busca informações após a utilização do serviço, todas as opiniões são levadas em consideração e ajustadas conforme possível para aumentar a satisfação e também manter a boa imagem da empresa.

Quanto às estratégias adotadas a fim de se ter um equilíbrio das finanças, a empresa possui um calendário financeiro que ajuda a identificar os ciclos financeiros, identificando a data de sazonalidade, as datas com maior número de contas a pagar e os meses com menor movimento.

A empresa possui algumas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, como o tempo de atuação no setor, que possibilitou a consolidação da empresa no mercado e a maior experiência em relação aos concorrentes. Outra vantagem é a frota de carros, que é renovada constantemente para manter carros novos e melhorados. A motivação dos funcionários também pode ser considerada uma vantagem competitiva, pois cria um ambiente de trabalho na empresa facilitando a prestação de serviços.

4.1.3 Análise das práticas de gestão de pessoas

A empresa TransMaas LTDA, não possui a área de gestão de pessoas formalizada, muitos processos são inexistentes. O levantamento de dados apresentou que a empresa não possui índice de *turnover*, absenteísmo e ações trabalhistas. Os contratados permanecem um longo período na empresa, não se atrasam, e quando precisam se ausentar da empresa por motivos de saúde, avisam com antecedência para que os gestores consigam se organizar.

A TransMaas LTDA não possui um plano de cargos e salários, nem um sistema de recrutamento e seleção. Os salários dos colaboradores são ajustados conforme a legislação exige, e são diferenciados pelo grau de complexidade e tempo de contribuição da organização.

O processo de recrutamento e seleção é realizado pelos gestores, a partir de uma entrevista, seguido de uma prova prática, como o índice de rotatividade é baixo, passam-se anos sem que esse processo seja utilizado.

A empresa não conta com um plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mas proporciona treinamentos necessários para o melhor desenvolvimento das atividades. Os

benefícios e incentivos disponibilizados são vale-alimentação e comissão das viagens realizadas.

Não é realizada avaliação de desempenho e nem pesquisa de clima organizacional. O índice de acidentes de trabalho até o momento é nulo, bem como as doenças ocupacionais. Caso ocorra, todo apoio será prestado para a recuperação do colaborador.

Com a análise percebeu-se que a empresa quanto aos processos de departamento pessoal, ou seja, as atividades burocráticas são terceirizadas, já quanto às práticas de gestão de pessoas, não são devidamente estruturadas e desenvolvidas. Todavia, percebe-se que há uma preocupação por parte da administração da empresa com o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores.

Assim, torna-se importante a empresa passar a desenvolver políticas e ações de gestão de pessoas que sejam aliadas à sua missão, visão e objetivos, a fim de que os colaboradores estejam engajados com a organização. Além disso, partindo do entendimento que é a área de gestão de pessoas que filtra todas as necessidades dos colaboradores para com a empresa e vice-versa. A partir disso entende-se que a empresa deverá estabelecer práticas que venham a contribuir para satisfazer as necessidades de seus colaboradores. Neste sentido, elaborou-se uma proposta de implementação de um modelo de gestão de pessoas.

4.2 MODELO PROPOSTO PARA AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para a implementação de um modelo de práticas de gestão de pessoas considerou-se o levantamento das principais teorias relacionadas à temática em estudo, a entrevista com seus gestores e a aplicação do formulário com os colaboradores, sendo levantadas informações que permitiram propor ações que estejam alinhadas à estratégia da empresa a fim de contribuir para o alcance de seus objetivos.

4.2.1 Programa de recrutamento e seleção de pessoas

O processo de recrutamento e seleção tem como principal objetivo encontrar os profissionais certos para a empresa. Os profissionais devem encaixar-se no propósito e valores da organização, uma boa equipe faz toda a diferença para manter o negócio.

A seguir encontra-se a definição das etapas do processo de recrutamento e seleção para a empresa TransMaas LTDA:

a) Etapas do processo

- Solicitar Abertura da Vaga: Solicitar abertura da vaga através da ficha Perfil de Vaga (Apêndice B), para o perfil do profissional necessário. Responsável: Auxiliar de escritório.
- Selecionar Currículos: Selecionar currículos de acordo com o perfil do profissional necessário. Etapa eliminatória. Responsável: Gerente Administrativo.
- Agendar Entrevistas Individuais: Agendar entrevistas individuais com cada candidato com o currículo escolhido para o processo de seleção. Responsável: Auxiliar de escritório.
- Realizar as entrevistas por competências: tem por objetivo conhecer os conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato possui. Responsável: Diretor Geral.
- Realizar testes práticos e dinâmicas: tem por objetivo compreender o domínio do entrevistado sobre as competências requisitadas. Responsável: Gerente Administrativo
- Encaminhar a avaliação dos candidatos classificados: Deverá ser encaminhado um relatório com os resultados do processo seletivo. Responsável: Gerente Administrativo
- Indicadores: para uma análise da efetividade do processo torna-se importante estabelecer criar indicadores, podendo ser: a. Estabelecer padrão de recrutamento e seleção; b. Contratar o profissional certo para a vaga certa; e c. Diminuir o *turnover* de profissionais contratados.

Assim, definiu-se um fluxograma do processo de recrutamento e seleção que a empresa poderá seguir. Segue abaixo a proposta de fluxograma figura 03.

Figura 03 - Fluxograma recrutamento e seleção



Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

O processo seletivo permite que a organização contrate o candidato mais apto a preencher a vaga ofertada e, caracteriza-se por um conjunto de técnicas para recrutar pessoas, identificar características e habilidades dos candidatos. Com a definição das etapas do processo sugere-se um modelo de Planejamento do Processo Seletivo, o qual poderá ser adaptado conforme a realidade da empresa no momento do processo seletivo:

Quadro 7 - Planejamento do Processo Seletivo

Planejamento do Processo Seletivo	
1) Avaliação Curricular (15 pontos) -Escolaridade e conhecimento técnico	
2) Processo seletivo: conforme o cargo a ser preenchido -Dinâmica (10 pontos) - Provas ou Testes de Conhecimento. (15 pontos) - Entrevistas individual e por competência (60 pontos)	
Entrevista individual: (10 pontos) Sugestão de perguntas: “Fale um pouco sobre você”. “Qual foi a decisão mais difícil que você tomou até hoje?” “Como você acredita poder contribuir para a empresa com sua contratação?”	
Entrevista por competência (50 pontos)	
Competência	Definição
Trabalhar em equipe	Esforço coletivo para realizar atividades e atingir objetivos, envolvendo a cooperação e integração entre pessoas para vencer desafios.
Comunicação	Transmitir ideias, sentimentos e emoções com clareza, para que seja recebida causando compreensão.
Planejar e organizar	Trabalhar de forma assertiva para conquistar objetivos.
Capacidade de decisão	Escolher a melhor opção entre as várias alternativas.
Flexibilidade	Estar aberto a mudanças, aceitar opiniões e entender situações e comportamentos antagônicos.
3- Avaliação do candidato Insuficiente (1), Regular (2), Bom (3-4), Excelente (5) Insuficiente: Demonstrou dificuldade na resposta. Regular: Foi superficial na resposta. Bom: Foi objetivo na resposta. Excelente: Demonstrou clareza e precisão na resposta.	
4- Divulgação via e-mail	

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Quanto a proposta do recrutamento e seleção é uma forma inteligente de otimizar o trabalho da equipe de gestão de pessoas e minimizar os riscos de erros nas contratações. Ajustar a força de trabalho à demanda é importante para cumprir os objetivos da empresa e alcançar melhores resultados. A adoção desse tipo de processo é fundamental para a formação de uma equipe alinhada à cultura organizacional (YONAMINE, 2021).

4.2.2 Programa de capacitação dos colaboradores

O processo de capacitação dos colaboradores é fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e da empresa. Profissionais capacitados sentem-se valorizados, o que reflete em maior qualidade e eficiência para a empresa. Na primeira etapa do processo de capacitação é definido as necessidades de treinamento por setor. Para a proposta, realizou-se um levantamento das dificuldades encontradas pelos colaboradores e, a partir das informações, definiu-se a proposta do plano de capacitação. Ressalta-se que essa capacitação poderá mudar e ser definida conforme as necessidades quanto a capacitação dos colaboradores:

Quadro 8 - Proposta de um Plano de Capacitação

Treinamento de simulação de emergências para 2023
<p>Objetivo geral: Capacitar os motoristas para conduzir situações adversas reduzindo danos.</p> <p>Objetivos específicos: Fazer com que os colaboradores conheçam possíveis situações adversas. Preservar a vida e o meio ambiente.</p>
<p>Carga horária: 6 horas Aplicação: Duas reuniões de 3 horas cada.</p>
<p>A) Exposição Dialogada: será apresentado aos colaboradores exemplos de possíveis situações de emergências. É o momento em que será incentivado os colaboradores a falarem sobre o assunto apresentado. Tempo estimado: 30min.</p> <p>B) Estudando as situações de emergências: Envolvimento dos colaboradores com os materiais de apoio, onde os participantes deverão buscar entender cada situação. Tempo estimado: 2h</p> <p>C) Simulação de condução das emergências: Cada colaborador deverá apresentar como irá agir frente a tal situação. Tempo estimado: 2h.</p> <p>D) Simulação eficaz de condução das emergências: O treinador irá mostrar o modo mais correto de conduzir cada situação. Tempo estimado: 1h</p> <p>E) Esclarecimento de suas dúvidas: Esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 30min.</p>
Treinamento do Microsoft Excel
<p>Objetivo geral: Capacitar e habilitar o auxiliar de escritório para mexer no Excel de forma rápida e assertiva, aprendendo a criar planilhas e gerar dados capazes de dar resposta rápida aos gestores.</p> <p>Objetivos específicos: Fazer com que os colaboradores conheçam o Excel Ensinar os colaboradores a utilizar o Excel Facilitar e agilizar o processo administrativo</p>

<p>Carga horária: 8 horas Aplicação: 1 dia (8h-12h) - (13h-17)</p>
<p>A) Exposição Dialogada: Será apresentado aos colaboradores utilizações do Microsoft Excel e seus benefícios. É o momento que os colaboradores serão incentivados a falarem sobre seu conhecimento prévio sobre o assunto. Tempo estimado 1h.</p> <p>B) Estudando o Excel: Momento que será aprofundado nas utilizações do Microsoft Excel, e envolvimento dos colaboradores com o programa. Tempo estimado: 3h</p> <p>C) Simulações das utilizações do Excel: Cada colaborador receberá dados que devem ser passados para o Excel, e apresentar no final todos os dados e planilhas pedidas. Tempo estimado: 3h</p> <p>D) Esclarecimento de suas dúvidas: Esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 1h.</p>
<p>Treinamento de Lavagem Detalhada</p>
<p>Objetivo geral: Capacitar e habilitar o lavador de veículos a realizar uma lavagem detalhada, ou seja, com um procedimento de limpeza superior a lavagem simples.</p> <p>Objetivos específicos: Fazer com que o colaborador conheça a lavagem detalhada Ensinar o colaborador a efetuar uma lavagem detalhada. Manter os carros limpos e bem apresentáveis.</p>
<p>Carga horária: 8 horas. Aplicação: 1 dia (8h-12h) - (13h-17)</p>
<p>A) Exposição Dialogada: Será apresentado ao colaborador exemplos de lavagem detalhada e seus benefícios. É o momento que os colaboradores serão incentivados a falarem sobre seu conhecimento prévio sobre o assunto. Tempo estimado 1h.</p> <p>B) Estudando a lavagem detalhada: Momento que será aprofundado as formas de limpeza e lavagem, e envolvimento dos colaboradores com o assunto. Tempo estimado: 3h</p> <p>C) Prática de lavagem detalhada: O colaborador irá colocar em prática o que aprendeu, deverá efetuar uma lavagem detalhada Tempo estimado: 3h</p> <p>D) Esclarecimento de suas dúvidas: <i>Feedback</i> e esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 1h.</p>
<p>Treinamento de Gestão de Metas</p>
<p>Objetivo geral: Capacitar e habilitar o gerente e o diretor da empresa, para buscarem o cumprimento das metas. É importante que os gestores saibam como medir e controlar os resultados alcançados.</p> <p>Objetivos específicos: Fazer com que os gestores definam metas Entender a importância das metas Facilitar o controle e aplicação das metas</p>
<p>Carga horária: 8 horas Aplicação: 2 sábados (8h-12h)</p>
<p>A) Exposição Dialogada: Será apresentado aos participantes o conceito de metas e sua importância. É o momento que os colaboradores serão incentivados a falarem sobre seu conhecimento prévio sobre o assunto. Tempo estimado 1h.</p> <p>B) Estudando as metas: Momento em que será aprofundado o assunto sobre metas, demonstrando a forma correta de se elaborar uma. Os participantes deverão trazer possíveis metas da empresa no próximo encontro. Tempo estimado: 3h</p> <p>C) Elaboração de metas: Cada participante deverá criar metas para a empresa que trabalha, e corrigir as existentes caso estejam elaboradas de forma incorreta. Tempo estimado: 3h</p> <p>D) Esclarecimento de suas dúvidas: Esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 1h.</p>
<p>Plano de capacitação operacional de Leis de trânsito</p>
<p>Objetivo geral: Capacitar e qualificar os colaboradores operacionais (motoristas), para o aperfeiçoamento profissional e pessoal.</p>

<p>Objetivos específicos: Maximizar o desempenho operacional Aumentar a qualidade da prestação de serviços.</p>
<p>Carga horária: 80 horas Aplicação: 20 sábados (8h-12h)</p>
<p>A) Exposição Dialogada: Será apresentado aos participantes o plano de capacitação, com os assuntos planejados e a forma que será trabalhado. É o momento que os colaboradores serão incentivados a falarem sobre seu conhecimento prévio sobre o assunto. Tempo estimado: 3h.</p> <p>B) Estudando leis e regulamentos de trânsito: Momento em que será aprofundado o assunto sobre leis e regulamentos de trânsito, apresentando todas as atualizações. Tempo estimado: 40h</p> <p>C) Estudando habilidades e atitudes: Momento que será discutido sobre as habilidades e atitudes estabelecidas, sendo elas trabalho em equipe, comunicação, flexibilidade, organização, agilidade, pontualidade, iniciativa e inovação. 30h</p> <p>D) Prática das habilidades e atitudes: Cada participante deverá traçar seu perfil e conhecer o perfil dos demais colaboradores, após será realizado uma chuva de ideias sobre um tema a ser definido para que todos possam colocar suas ideias e opiniões. 5h.</p> <p>E) Esclarecimento de suas dúvidas: Esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 2h.</p>
<p>Plano de capacitação administrativo de Oratória</p>
<p>Objetivo geral: Desenvolver ações de capacitação e qualificação, abrangendo o setor administrativo da empresa.</p> <p>Objetivos específicos: Maximizar o desempenho administrativo Melhorar a forma de expressão profissional Aprimorar o desempenho em situações adversas</p>
<p>Carga horária: 80 horas Aplicação: 20 sábados (8h-12h)</p>
<p>A) Exposição Dialogada: Será apresentado aos participantes o plano de capacitação, com os assuntos planejados e a forma que será trabalhado. É o momento que os colaboradores serão incentivados a falarem sobre seu conhecimento prévio sobre o assunto. Tempo estimado: 1h.</p> <p>B) Estudando a oratória: Momento em que será aprofundado o assunto sobre oratória, demonstrando a forma correta da postura, voz, expressões faciais, respiração e conteúdo. Tempo estimado: 30h</p> <p>C) Prática da oratória: Cada participante deverá falar sobre um assunto de seu interesse, seguindo a forma correta de expressão. Tempo estimado: 3h</p> <p>D) Estudando as habilidades e atitudes: Momento que será discutido sobre as habilidades e atitudes estabelecidas, sendo elas trabalho em equipe, comunicação, contorno de situações adversas, atenção aos detalhes, proatividade, concentração e organização. 30h</p> <p>E) Prática das habilidades e atitudes: Cada participante deverá traçar seu perfil e conhecer o perfil dos demais colaboradores, após os perfis diferentes irão se juntar para elaborar um planejamento para situações adversas, levando em consideração os assuntos abordados. 15h</p> <p>F) Esclarecimento de suas dúvidas: Esclarecimento quanto às dúvidas existentes. Tempo estimado: 1h.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.2.1 Avaliação do treinamento

A avaliação de treinamento realiza a coleta de dados sobre os treinamentos com os participantes. Os dados coletados geram informações que são utilizadas para análises e decisões futuras. A avaliação permite medir a eficácia do treinamento, bem como as dificuldades que

podem ser trabalhadas nos próximos treinamentos. A avaliação de treinamento da empresa TransMaas será através de um modelo de ficha.

Quadro 9 - Avaliação de treinamento

Avaliação de Treinamento			
Treinamento:			
Data período:			
Treinador:			
Participante:			
1- TREINAMENTO	RUIM	BOM	ÓTIMO
A) Atendeu as expectativas			
B) O conteúdo do treinamento foi adequado			
D) Associou teoria e prática			
2- DIDÁTICA	RUIM	BOM	ÓTIMO
A) O material didático era adequado			
B) Teve carga horária suficiente			
3- TREINADOR	RUIM	BOM	ÓTIMO
A) Demonstrou domínio dos assuntos			
B) Foi organizado			
C) Cumpriu o que tinha proposto			
D) Foi pontual			
E) Foi acessível e gentil			
4- AUTO AVALIAÇÃO	RUIM	BOM	ÓTIMO
A) Cumpri as propostas do treinador			
B) Participei todos os treinamentos			
C) Participei ativamente, questioneei.			
D) Entendi os conteúdos			
SUGESTÕES:			

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Após cada treinamento os participantes preencherão a ficha, os resultados serão levados aos gestores que poderão analisar a eficácia do treinamento. A ficha é essencial neste processo, pois demonstra a visão dos participantes a respeito do treinamento realizado e possíveis sugestões e melhorias para os próximos.

4.2.3 Plano de benefícios, incentivos e bem-estar

Os benefícios e incentivos são considerados uma parte da remuneração. Investir em benefícios reflete em retenção de talentos, equipe engajada e ganho de produtividade. A empresa TransMaas LTDA, oferece dois benefícios aos colaboradores: vale-alimentação e comissão sobre as viagens realizadas. Realizou-se uma análise junto com os gestores, sobre possíveis benefícios e incentivos a serem implementados. Partindo dessa análise compreendeu que se torna interessante para a empresa a implantação do plano de benefícios flexíveis, primeiramente dividiu-se os benefícios oferecidos pela empresa em blocos, Bloco 01: Benefícios; Bloco 02: incentivos e Bloco 3: bem-estar:

Quadro 10 - Bloco 1: Benefícios

Plano saúde para os colaboradores e seus dependentes (Consent)
Plano odontológico para os colaboradores e seus dependentes; (Odonto Excellence)
Auxílio Estudos Universitário/Técnico para o colaborador e/ou seus filhos, no valor máximo de R\$500,00
Auxílio Creche, onde a empresa oferece metade do valor da mensalidade, no valor máximo de R\$150,00 para os filhos de colaboradores frequentarem creches privadas.
Previdência Privada: a empresa oferecerá uma porcentagem a mais do salário (10%) em uma conta para o colaborador investir no futuro.
Vale Alimentação: a empresa oferece um valor R\$300,00 para o colaborador gastar no supermercado para complementação da cesta básica.
Vale Farmácia: no valor máximo de R\$ 400,00
Vale combustível: o colaborador tem o valor de R\$200,00 para usar em postos de gasolinas, no abastecimento ou em óleos para o carro ou moto.

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Quadro 11 - Bloco 2: Incentivos

Participação nos Lucros ou Resultados: O valor recebido será uma porcentagem calculada de acordo com a lucratividade da empresa durante o ano.
Confraternizações e promoção do engajamento: em datas comemorativas como aniversários, páscoa, dia das mães e pais, natal.

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Quadro 12 - Bloco 3: Bem-estar

Ginástica Laboral: sendo realizada por um profissional com exercícios de curta duração (entre 10 e 15 minutos) com o objetivo de melhorar a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores.
Sala de descanso: uma sala com sofás, microondas, frigobar, tv, livros e mesas para o descanso do colaborador;
Feedbacks semanal

Visita da família na empresa

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Ressalta-se que, o bem-estar no trabalho é relevante para a organização, percebe-se que os colaboradores se sentem mais motivados por possuir melhores condições de trabalho, o que reflete em aumento de produtividade.

Cabe ressaltar que a proposta e seus respectivos valores poderão ser modificados conforme o futuro da organização e suas necessidades. Todas as ações foram projetadas analisando a situação financeira da empresa e as necessidades identificadas.

4.2.4 Plano de cargos e salários

O plano de cargos e salários proporciona igualdade e justiça entre os colaboradores, pois apresenta o posto de trabalho, suas funções e perfil profissional necessário, além das regras para a ascensão dentro da organização. O plano gera benefícios para os colaboradores e para a organização, com a política de remuneração adequada os colaboradores sentem-se motivados e dispostos a se dedicarem mais para atingir os resultados e alcançar as promoções.

4.2.4.1 Planejamento e divulgação do plano

O plano apresenta os cargos e as respectivas funções, o perfil do ocupante e o salário correspondente. O plano torna o ambiente organizacional mais justo e transparente, além de colaborar para a atração e retenção de talentos.

Para realização do Plano de cargos e salários, coletou-se informações sobre a empresa TransMaas LTDA, como remuneração atual e mercado concorrente. Toda a equipe precisa participar e estar comprometida na elaboração do plano, a divulgação foi feita através de uma reunião entre os gestores e os colaboradores.

Após a coleta de dados acerca da organização e a divulgação aos colaboradores, identificou-se os cargos existentes na organização e suas funções através de um questionário (Apêndice C) aplicado a todos os funcionários. Com as informações coletadas, a descrição de cargos foi documentada.

O método de avaliação de cargos escolhido foi o por pontos, onde os cargos são comparados a partir de fatores de avaliação. As etapas foram: escolha dos fatores de avaliação,

ponderação dos fatores de avaliação, montagem manual de avaliação de cargos e delineamento da curva salarial.

A pesquisa salarial foi realizada a partir de dados da CBO e do piso salarial de cada cargo. Com todas as informações, a estrutura salarial foi desenvolvida e apresentada aos gestores, que divulgaram o documento aos colaboradores. Vale ressaltar que todos os processos foram debatidos e analisados com os gestores da organização.

4.2.4.2 Relação de cargos

São cinco os grupos ocupacionais, sendo eles: grupo ocupacional gerencial, grupo ocupacional de profissionais de nível superior, grupo ocupacional de técnico de nível médio, grupo ocupacional administrativo e o grupo operacional. Os grupos são formados por cargos que se assemelham à responsabilidade e à complexidade. Segue o quadro contendo os grupos ocupacionais existentes na organização:

Quadro 13 - Grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	ÁREA	CARGO	CBO
Gerencial	Gerencial	Diretor geral	1210-10
Administrativo	Administrativo	Gerente Administrativo	1421-05
Administrativo	Administrativo	Auxiliar de escritório	4120-05
Operacional	Operacional	Motoristas	7824
Operacional	Operacional	Lavador de veículos	5199-35

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

O diretor geral é o cargo mais alto dentro da organização TransMaas LTDA, ele acompanha o desempenho de todas as atividades realizadas na empresa. Seguido do gerente administrativo que gerencia, planeja e controla os recursos e as atividades da área administrativa, este que é assistido pelo auxiliar de escritório. Os motoristas conduzem os passageiros aos destinos solicitados e o lavador de veículos colabora para a conservação do patrimônio da empresa.

4.2.4.3 Análise e descrição dos cargos

O método de coleta dos dados para a análise e descrição dos cargos, como citado anteriormente, foi o do formulário, onde cada colaborador recebeu a impressão e respondeu

conforme o seu cargo. Os colaboradores receberam o prazo de dois dias para o preenchimento, as dúvidas que surgiram durante o processo foram sanadas pelo gerente administrativo. Após o prazo estabelecido, os formulários foram entregues, organizados e analisados pelos gestores. A análise foi feita através dos dados dos formulários e padrões do mercado.

Cada ficha de descrição de cargos foi elaborada a partir dos dados fornecidos pelos colaboradores da empresa, sendo analisados e descritos os seguintes cargos: diretor geral, gerente administrativo, auxiliar de escritório, motorista e lavador de veículos, estes apresentados no Apêndice D.

4.2.4.4 Avaliação de cargos

Entende-se a avaliação de cargos como um processo através do qual os cargos são classificados conforme sua importância, comparando fatores. Colocados em ordem de classe, são utilizados como base para o sistema de remuneração. Para elaboração do plano de cargos e salários da empresa TransMaas LTDA, a avaliação de cargos foi feita através do método de avaliação por pontos. O método de avaliação por pontos compreende em analisar as descrições e especificações dos cargos, atribuindo pontos de acordo com os graus estabelecidos, ao final os pontos são somados e uma hierarquia dos cargos é definida. Este processo foi todo baseado nos métodos de Pontes(2000).

4.2.4.5 Ponderação e classificação dos cargos

A cada fator de avaliação é atribuído um peso, este que é definido a partir da importância do fator ao cargo. A partir da ponderação dos cargos é possível realizar a pontuação mínima e máxima de cada categoria.

Quadro 14 - Ponderação de fatores

FATORES	PESO
Instrução/Conhecimento	20%
Experiência	10%
Complexidade/Iniciativa	15%
TOTAL	45%
Responsabilidade por erros	7%
Responsabilidade por assuntos confidenciais	8%
Responsabilidades por contatos externos	5%
Responsabilidade por supervisão exercida	15%
TOTAL	35%
Esforços físicos	10%

Condições de trabalhos/riscos	10%
TOTAL	20%
TOTAL GERAL	100%

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.6 Distribuição dos graus por fator

Para elaboração do manual de avaliação dos cargos, fez-se necessário calcular a pontuação mínima e a máxima de cada fator, o cálculo é realizado utilizando o peso atribuído aos fatores de avaliação. Primeiramente é necessário definir qual será a pontuação máxima e a pontuação mínima, neste caso, 50 e 500. As fórmulas utilizadas para o cálculo foram:

Quadro 15 - Fórmulas de pontuação

Pontuação Mínima	Pontuação Máxima
$\% \text{ do fator} \times \text{PMi}/100$	$\% \text{ do fator} \times \text{PMa}/100$

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Após a realização dos cálculos elaborou-se a tabela dos graus de fatores de avaliação, que permite a melhor visualização dos pontos relativos de cada grau de avaliação, sendo definido da seguinte forma, conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Fatores de avaliação

FATORES DE AVALIAÇÃO	MÍNIMO DE PONTOS DO FATOR	GRAUS					MÁXIMO DE PONTOS DO FATOR
		1	2	3	4	5	
Instrução/Conhecimentos	10	10	33	56	79	100	100
Experiência	5	5	17	29	41	50	50
Complexidade/Iniciativa	8	8	25	42	59	75	75
Respon. por erro	4	4	12	20	28	35	35
Respon. por assuntos confidenciais	4	4	13	22	31	40	40
Respon. contatos externos	3	3	9	15	21	25	25
Respon. por supervisão	8	8	25	33	41	75	75
esforço físico	5	5	17	29	41	50	50
Condições de Trabalho/Risco	5	5	17	29	41	50	50

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7 Manual de avaliação dos cargos

O manual de avaliação dos cargos serve para mostrar os graus existentes dentro da organização mostrando a importância de cada fator. Cada grau contém uma numeração e os

cargos são classificados conforme o nível. Para tanto, descreveu-se o manual de avaliação de cargos a serem aplicados na empresa TransMaas LTDA conforme serão apresentados a seguir.

4.2.4.7.1 Instrução/conhecimento

O primeiro fator reflete a instrução/conhecimento que se destina a avaliar os conhecimentos teóricos exigidos pelo ocupante do cargo para o seu desempenho. Os conhecimentos podem ser adquiridos por meio do grau de escolaridade e/ou prática intensiva no trabalho ou cursos informais.

Tabela 2 - Instrução/conhecimento

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	1º Grau Completo.	10
2	2º Grau Completo.	33
3	Curso Técnico.	56
4	Superior Completo.	79
5	Especialização.	100

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.2 Experiência

O fator de experiência tem como objetivo apresentar o tempo exigido pelo cargo para que seu ocupante se capacite a desempenhá-lo.

Tabela 3 - Experiência

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	Sem Experiência	5
2	De três a seis meses	17
3	De seis meses a dois anos	29
4	De dois anos a quatro anos	41
5	Mais de quatro anos	50

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.3 Complexidade e iniciativa

Este fator avalia o grau de complexidade e iniciativa que cada cargo possui na realização de suas tarefas, ou seja, a dificuldade e o quanto a execução de cada cargo pode impactar de forma positiva ou negativa no negócio da empresa.

Tabela 4 - Complexidade e iniciativa

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	Não exerce a função que envolve análise e solução de problemas.	8

2	A função envolve análise e solução de problemas de média complexidade.	25
3	A função analisa e soluciona problemas de grande complexidade.	42
4	A função analisa e soluciona problemas de muita complexidade.	59
5	A função analisa e soluciona problemas de extrema complexidade.	75

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.4 Responsabilidade por erros

A responsabilidade por erros, leva em consideração os erros que podem ocorrer na execução do trabalho, e que afetam a produtividade e a imagem da empresa.

Tabela 5 - Responsabilidade por erros

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	Nenhuma (não implica nenhuma responsabilidade)	4
2	Pouca (responsabilidade por equipamentos de pequenos valores)	12
3	Média (responsabilidade por equipamentos de valores altos).	20
4	Muita (responsabilidade por equipamentos de valores extremamente altos).	28
5	Grande (responsabilidade por equipamentos de valores extremamente altos)	35

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.5 Responsabilidade por assuntos confidenciais

Este fator avalia a integridade requerida pelo cargo. É avaliado em função do número de informações que o ocupante do cargo recebe e a consequência de sua divulgação.

Tabela 6 - Responsabilidade por assuntos confidenciais

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	O ocupante não tem acesso a informações confidenciais.	4
2	O ocupante tem acesso a dados confidenciais pouco significativos.	13
3	O ocupante tem acesso a dados confidenciais medianos, que podem ocasionar prejuízos financeiros.	22
4	O ocupante tem acesso a dados confidenciais significativos, exigindo considerável discrição e tato, ocasionando prejuízos financeiros e embaraços à entidade, na divulgação dos mesmos.	31
5	O ocupante tem acesso a dados confidenciais extremamente significativos, exigindo total discrição e tato, ocasionando elevados prejuízos financeiros e danos ao nome da entidade	40

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.6 Responsabilidade por contatos externos

O fator de responsabilidade por contatos externos considera a natureza e a maestria como são dirigidos os contatos efetuados pelo ocupante do cargo.

Tabela 7 - Responsabilidade por contatos externos

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	O ocupante não tem responsabilidade por contatos externos.	3
2	Pouca responsabilidade, tarefas ligadas à área de atuação requerendo, apenas, obter e/ou fornecer informações e/ou explicações simples	9
3	Média responsabilidade, tarefas que envolvem contatos externos ligados à área de atuação requerendo, apenas, obter e/ou fornecer informações e/ou explicações simples	15
4	Muita responsabilidade, tarefas que envolvem contatos externos ligados à área de atuação, sobre assuntos de importância, como parte regular das atividades	21
5	Grande responsabilidade, tarefas que envolvem contatos externos ligados à área de atuação ou à entidade em geral, envolvendo entendimento ou explicação sobre assuntos de importância, que exigem conhecimento e responsabilidade pelas informações	25

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.7 Responsabilidade por supervisão exercida

Este fator avalia se o cargo realiza ou não supervisão sobre os demais cargos da organização. Verifica as exigências do cargo para supervisionar pessoas, objetivando o bom funcionamento da organização.

Tabela 8 - Responsabilidade por supervisão exercida

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	Não é responsável por nenhuma equipe.	8
2	Por equipes de tarefas de pequena responsabilidade.	25
3	Por equipes de tarefas de média responsabilidade.	33
4	por equipes gerenciais	41
5	Pela equipe direcional	75

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.8 Esforços físicos

O fator avalia as exigências quanto ao esforço físico necessário ao ocupante do cargo, entre eles o carregamento de peso.

Tabela 9 - Esforços físicos

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	Nenhum esforço físico	5
2	Baixo esforço físico	17
3	Médio esforço físico	29
4	Intenso esforço físico	41
5	Extremo esforço físico	50

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

4.2.4.7.9 Condições de trabalho/riscos

Esse fator leva em consideração a possibilidade da ocorrência de acidentes com o ocupante do cargo. A frequência a exposição de ruído, calor, sujeira, vibrações, gases e fumaça é analisada.

Tabela 10 - Condições de trabalho/riscos

GRAUS	DEFINIÇÕES	PONTOS
1	O ambiente de trabalho não oferece nenhum risco. Condições do ambiente físico de trabalho com mínimo desconforto e risco de acidentes	5
2	Condições do ambiente físico de trabalho com mínimo desconforto e risco de acidentes	17
3	Trabalho executado em condições de pouco espaço, ruído, calor ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade, com baixo risco de acidentes.	29
4	Média exposição a condições prejudiciais e desagradáveis do ambiente físico, com médio risco de acidentes	41
5	Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis do ambiente físico, podendo representar riscos para a saúde ou de acidentes próprios ou de terceiros.	50

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Entende-se que todos os fatores de avaliação são primordiais para a elaboração do plano de cargos e salários, a partir deles é possível definir a amplitude de pontos e o ponto médio das classes, que são necessários para a elaboração da tabela salarial.

Com o manual de avaliação de cargos elaborado, o próximo passo é aplicar e descobrir a pontuação de cada cargo, como está apresentado a seguir:

Tabela 11 - Pontuação dos cargos

SETOR	CARGOS	TOTAL
Administrativo	Auxiliar de escritório	139
Operacional	Motorista	241
Operacional	Lavador de veículos	124
Equipe administrativa	Diretor geral	401
Operacional	Gerente administrativo	317

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Nota-se que o cargo de Diretor Geral apresenta a maioria dos pontos, o que é normal, já que é o cargo mais alto dentro da organização, então, os fatores de avaliação estão em graus mais elevados. Para entender melhor, elaborou-se a tabela de classe e a amplitude dos pontos.

Tabela 12 - Amplitude dos pontos

CLASSE DOS CARGOS	AMPLITUDE DE PONTOS	
	DE	ATÉ
I	50	124
II	125	195
III	196	266
IV	267	336
V	337	500

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Com a tabela da amplitude dos pontos elaborados, é possível desenvolver a tabela do ponto médio das classes, este que é feito a partir da soma dos pontos mínimos e máximos de cada classe, dividido por dois.

Tabela 13 - Ponto médio das classes

CLASSE DOS CARGOS	PONTO MIN	PONTO MAX	PONTO MED
I	50	124	87
II	125	195	160
III	196	266	231
IV	267	336	302
V	337	500	419

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

Com a definição dos pontos mínimos das classes torna-se possível realizar a pesquisa salarial para em seguida elaborar a tabela salarial, definindo as faixas e seus respectivos valores.

4.2.4.8 Pesquisa salarial

A pesquisa salarial foi realizada a partir de dados secundários, que são os dados que já foram coletados e estudados. A pesquisa levou em consideração dados do sindicato, estes conseguidos através do convênio com a contabilidade.

Quadro 16 - Pesquisa salarial

CBO	CARGO	SALÁRIO
1210-10	Diretor geral	R\$7.000,00
1421-05	Gerente administrativo	R\$2.800,00
4120-05	Auxiliar de escritório	R\$1.138,00
7824	Motorista	R\$2.014,00
5199-35	Lavador de veículos	R\$1.100,00

Fonte: Contabilidade Savan, (2022).

Os valores descritos são os exigidos pelo sindicato para cada cargo. Existem vários institutos, fundações e empresas especializadas que realizam pesquisa salarial no Brasil, como a empresa Catho, o Instituto de Pesquisas Datafolha, a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) entre outras.

4.2.4.9 Estrutura salarial

A partir dos resultados da avaliação de cargos e da pesquisa salarial foi possível definir a estrutura e a política salarial da organização. As faixas salariais são definidas pela diferença entre o salário máximo e o salário mínimo do grau. A faixa salarial fornece o espaço para progressão de pagamento de acordo com o desempenho, contribuição e/ou serviço. A seguir, apresenta-se a proposta das faixas salariais elaboradas para a empresa:

Tabela 14 - Faixas salariais

Classe de Cargos	PONTOS			FAIXAS SALARIAIS		
	Mínimo	Médio	Máximo	FAIXA 1	FAIXA 2	FAIXA 3
I	50	87	124	R\$1.197,00	R\$1.376,55	R\$1.583,03
II	125	160	195	R\$1.397,00	R\$1.606,55	R\$1.847,53
III	196	231	266	R\$2.149,00	R\$2.471,35	R\$2.842,05
IV	267	302	336	R\$3.800,00	R\$4.370,00	R\$5.025,50
V	337	372	500	R\$8.000,00	R\$9.200,00	R\$10.580,00

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Com todos os passos anteriores realizados, a finalização do plano de cargos e salários faz-se com a elaboração da tabela salarial, documento que demonstra todos os cargos da

empresa organizados por classes, apresentando a hierarquia das funções e as remunerações atribuídas. Cada faixa teve um aumento de 15% em relação à anterior.

Tabela 15 - Tabela salarial

CARGO	FAIXA I	FAIXA II	FAIXA III
Diretor Gerencial	R\$8.000,00	R\$9.200,00	R\$10.580,00
Gerente Administrativo	R\$3.800,00	R\$4.370,00	R\$5.025,50
Auxiliar de escritório	R\$1.197,00	R\$1.376,55	R\$1.583,03
Motorista	R\$2.149,00	R\$2.471,35	R\$2.845,05
Lavador de veículos	R\$1.397,00	R\$1.606,55	R\$1.847,53

Fonte: Elaborado pela autora, (2022).

O plano de cargos e salários da empresa TransMaas LTDA será implantado em breve, os gestores entendem sua importância e foram participativos na elaboração, entendo cada passo e cada valor calculado. A partir da implantação a motivação e o clima organizacional irão melhorar.

4.2.4.10 Política salarial

A política salarial refere-se ao modelo que os gestores escolhem para a distribuição e condução dos cargos e salários. A política salarial é considerada um fator estratégico para o bom funcionamento da organização, e também para a ascensão do colaborador. Para ascensão, o ocupante do cargo deve cumprir as especificações exigidas.

A diferença salarial entre os cargos, acontece devido ao grau hierárquico que cada um se encontra. A progressão da empresa é do tipo horizontal, ou seja, o colaborador recebe o aumento salarial, mas não muda de cargo. Essa progressão leva em consideração o conhecimento técnico, competências, resultados alcançados e assiduidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi propor um modelo de Gestão de Pessoas a fim de implementar a área na empresa TransMaas LTDA. A resposta do objetivo geral deu-se através do cumprimento dos objetivos específicos que identificaram e descreveram as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa, e através de uma análise apontou práticas que podem ser adotadas pela empresa.

O primeiro questionamento da questão problema do trabalho correspondia a desafios e benefícios de reestruturar a área de gestão de pessoas de uma empresa de pequeno porte. Após o desenvolvimento, fica evidenciada a importância da formalização e estruturação da gestão de pessoas, pois a partir dela é possível engajar e atrair pessoas, promover satisfação e oferecer um ambiente adequado para receber os colaboradores. O maior desafio para a reestruturação e implementação de uma empresa de pequeno porte é a parte financeira, conseguir oferecer bons treinamentos, benefícios atrativos com os recursos disponíveis, em grandes empresas a um profissional exclusivo para tratar essa área, em pequenas empresas não.

O segundo e último questionamento da questão problema, pede quais processos, práticas e controles são necessários para implantar a área de gestão de pessoas da empresa TransMaas. Para buscar a resposta, realizou-se uma análise que apontou que a empresa executa alguns processos da área de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção e incentivos, mas nenhuma das práticas estão formalizadas, ou seja, não estão documentadas e nem seguem uma sequência lógica.

Visto isso, os processos e práticas que se mostraram interessantes para a empresa TransMaas LTDA são: recrutamento e seleção, pois escolher a pessoa certa para ocupar o cargo é essencial para todas as organizações, inclusive as de pequeno porte que precisam preencher a vaga o quanto antes, com o menor custo possível. O processo de capacitação dos colaboradores é fundamental para o avanço dos colaboradores e consequentemente da empresa, é necessário traçar o futuro da organização, e a capacitação dos colaboradores é o primeiro passo.

Desenvolveu-se o plano de benefícios e incentivos conforme o orçamento da empresa, o plano de qualidade de vida no trabalho levou em consideração melhorias dentro do espaço empresarial que o tornem mais confortável e leve, Por fim, o plano de cargos e salários que visa um ambiente justo entre os colaboradores, que sentem-se motivados a se dedicarem mais para atingir os resultados necessários para alcançar as promoções, este plano colabora para a retenção dos talentos e destaca a empresa frente aos seus concorrentes.

Todas as ações propostas foram planejadas dentro da capacidade financeira da empresa e desenvolvidas em parceria com os gestores, que se mostraram interessados em implementar o plano proposto, pois entendem a importância da área para a organização. Os dados e conclusões geradas neste estudo poderão contribuir para futuras decisões dos profissionais de gestão de pessoas, tanto no gerenciamento quanto na aplicação dos processos. Com a reestruturação e implementação desta área a empresa conseguirá oferecer um ambiente adequado para receber seus colaboradores, fazendo com que as pessoas se sintam felizes e realizadas de fazer parte desta equipe.

Sugere-se a empresa, a implementação da proposta de reestruturação da área, e a médio prazo a terceirização do setor de Gestão de Pessoas. Por ser uma empresa de pequeno porte as ações são pensadas e executadas pelos gestores que na maioria das vezes não possuem a qualificação certa para isso, com a terceirização os gestores podem executar suas funções com tranquilidade sabendo que os processos de gestão de pessoas estão sendo realizados por pessoas qualificadas, com isso ocorre possibilidade de redução de custos, pois as ações serão eficazes. Antes de terceirizar deve-se realizar um levantamento da capacidade financeira da empresa para investir nesta terceirização, e o impacto que gerará nos resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** v 1. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo. Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos.** 6.ed.- São Paulo: Ed. compacta, 2000.

_____. **Recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORRAL, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego.** São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. **Qualificação e capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva,** 2013.

DUTRA, C. **Administração de carreiras**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. 40 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FESTI, A. V. Melhorando a atividade. Ed. 144. **Revista Proteção**, 2003.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos salários e remunerações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: an applied orientation. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALSCHITZKY, Nancy. Empregabilidade x Empresabilidade. O ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional. **Revista FAE Business**, n.2, 2002.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- _____. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MENDONÇA, M. **A inclusão dos “home-officers” no setor residencial no município de São Paulo** Tese (Doutorado – Área de Concentração: Tecnologia da Arquitetura – FAUUSP, Universidade de São Paulo, SP, Brasil), 2010. Disponível em: <<https://livros01.livrosgratis.com.br/cp150017.pdf>> Acesso em 28 set. 2022.
- MELLO, A. **Teletrabalho (telework)**: o trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1999.
- MOURA, Renan Gomes de; LOPES, Paloma de Lavor; BARBOSA, Marcus Vinícius. **O plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e de desenvolvimento organizacional**. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/15249.pdf>> Acesso em 28 set. 2022.
- NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- NETO, A. S. **Avaliação e desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Ed. book express: 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, prática.** 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, 2011.

OLIVEIRA, O. J. de. **Gestão de qualidade, higiene e segurança na empresa.** Cengage Learning Edições Ltda: 2016.

PASCHOAL L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 8 ed. São Paulo: Ltr, 2000.

_____. **Administração de cargos e salários.** 9 ed. São Paulo: Ltr, 2002.

_____. **Administração de cargos e salários.** 12 ed. São Paulo: Atlas: 2007.

_____. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração.** 13 ed. São Paulo: LTr, 2008.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 5 ed. São Paulo: LTR, 2008.

_____. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 17 ed. São Paulo: LTr, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo – RGS: Universidade Feevale, 2013.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização.** São Paulo: DVS, 2011.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas.** Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007.

RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Painel de Empresas**. 2020. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>> Acesso em: 28 set. 2022.

SILVA, M, O. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. Volume II. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA; Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SCHNEIDER, Analice. **Plano de cargos e salários: uma proposta a CDL de Florianópolis**. 2008. 90 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

STANK, Cristine. **Avaliação de desempenho baseada em competências: um estudo em uma escola de caxias do sul**. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1570/TCC%20Cristine%20Stank.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 28 set. 2022.

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. Trad. Renata Guerra. – 1 Ed. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2016.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. 1. ed. 2004.

TACHIZAWA Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

Thiollent, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: a prática reflexiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em 10 out. 2022.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

YONAMINE, Tiago, **Aprenda a implementar o processo de recrutamento estratégico**. Disponível em: <<https://tutano.trampos.co/24447-aprenda-a-implementar-o-processo-de-recrutamento-estrategico/>> Acesso em: 11 nov. 2022.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

. **Administração de salários.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- Nome da empresa:
- 2- Segmento:
- 3- Localização:
- 4- Serviços prestados:
- 5- A empresa possui organograma?
- 6- Qual o total de funcionários da empresa?
- 7- A empresa possui descrição de cargos documentados?
- 8- Qual a missão, visão e valores da empresa?
- 9- A empresa possui metas e objetivos bem definidos?
- 10- Quais os turnos de trabalho da empresa?
- 11- Qual a rotatividade da empresa? e o absenteísmo?
- 12- A empresa possui ações trabalhistas?
- 13- A empresa possui plano de cargos e salários?
- 14- A empresa possui um plano de recrutamento e seleção?
- 15- A empresa oferece aos colaboradores treinamentos e desenvolvimento?
- 16- A empresa oferece benefícios e incentivos para os colaboradores? Quais?

APÊNDICE B - PERFIL DE VAGA

Motivo da abertura da vaga:

Forma de Contratação:

- Efetivo
- Estágio
- Prazo determinado

PERFIL BÁSICO DO PROFISSIONAL SOLICITADO

Cargo:

Área:

Conhecimento necessário:

Escolaridade: Ensino Médio Completo Universitário: Sim Não
Preferência por algum curso? Fase:
Informática: Básica Intermediária Avançada
Programas desejados:
Idiomas: Qual?
Cursos Profissionalizantes: -
Quais?

Habilidades Profissionais (mínimo necessário)

Experiências Profissionais:

- sem experiência
- experiência obrigatória
- indiferente
- conhecer funções básicas

Características Pessoais:

Sexo: Masculino Feminino Indiferente
Idade:
Outras especificações: -

Competências:

Perfil profissional:

Perfil de Atitudes:

Características da vaga existente:

Remuneração aproximada:
Salário fixo: Salário Comissionado:

Horário de trabalho semanal:

Turnos de revezamento: () sim () não

Benefícios oferecidos pela empresa:

() vale transporte

() vale refeição

() plano de saúde

Outras informações a respeito da vaga:-

AMBIENTE/CONDIÇÕES DE TRABALHO

CONDIÇÕES AMBIENTAIS

() Normais

() Calor

() Frio

() Umidade

() Poeira

() Ruídos

ESFORÇO FÍSICO

() Nenhum

() Pouco

() Muito

CONTATOS

() Externos () Internos () Isolado

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO DESCRIÇÃO DE CARGOS

TÍTULO DO CARGO:

UNIDADE:

OBJETIVO DO CARGO:

DESCRIÇÃO DO CARGO: Descreva separadamente cada atividade em ordem de importância.

ATIVIDADE	COMO É REALIZADA	PARA QUE É REALIZADA	PERIODICIDADE

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

INSTRUÇÃO

Qual é seu nível de instrução?

- 1º Grau Completo
- 2º Grau Incompleto
- 2º Grau Completo
- Curso Técnico
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Especialização

Qual o nível de instrução você considera mínimo para ocupar seu cargo?

- 1º Grau Completo
- 2º Grau Incompleto
- 2º Grau Completo
- Curso Técnico
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Especialização

EXPERIÊNCIA

Qual o tempo de experiência que você considera mínimo para desempenhar as tarefas atribuídas ao cargo?

- Até 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- Mais de 1 ano

INICIATIVA

Existe uma supervisão recebida?

- Sim Não

Se a resposta for sim, indique a frequência da supervisão:

- Periódica Eventual Constante

De que forma seu trabalho é acompanhado?

Quais decisões podem ser tomadas sem a necessidade de um supervisor?

COMPETÊNCIAS

Quais competências seriam necessárias para o ocupante do cargo?

RESPONSABILIDADES

Relacione todas as atividades por ordem de importância:

AMBIENTE DE TRABALHO

As condições do seu ambiente de trabalho são satisfatórias?

- Temperatura: Sim Não Médio
- Higiene: Sim Não Médio
- Espaço: Sim Não Médio
- Imobiliário: Sim Não Médio
- Instalações Sanitárias: Sim Não Médio

RISCOS/ SEGURANÇA

Quais os tipos de riscos possíveis no seu ambiente de trabalho?

- Doenças
- Acidente

() Outros: quais?

ESFORÇO FÍSICO/MENTAL

Em relação ao desempenho do seu cargo, qual é o esforço físico?

- () Muito Pouco
- () Pouco
- () Médio
- () Extremo

Em relação ao desempenho do seu cargo, qual é o esforço mental exigido?

- () Muito Pouco
- () Pouco
- () Médio
- () Extremo

APÊNDICE D - DESCRIÇÃO DE CARGOS



Cargo: Auxiliar de escritório	CBO: 4120-05
Setor: Administrativo	Data de elaboração: 06/05/2021 Data de Revisão: 06/05/2022
Fornecer supervisão: Não	Receber supervisão: Diretor geral
Objetivo do cargo: Contribuir no desenvolvimento de atividades administrativas na empresa.	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preencher planilhas no Excel, com valores de custo e faturamento mensal. • Emitir notas fiscais. • Atender fornecedores. • Realizar a conferência de estoque. • Atualizar arquivos e cadastros dos motoristas, troca de óleo, abastecidas. • Organização de arquivos. • Realizar atendimento telefônico e presencial. 	
<p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</p> <p>1. INSTRUÇÃO: Ensino médio completo, e curso técnico voltado para a área de administração.</p> <p>2. CONHECIMENTOS: Conhecimento em processos administrativos e operacionais, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), matemática financeira e o funcionamento da calculadora HP12c, comunicação oral e escrita.</p> <p>3. EXPERIÊNCIA: Não é necessário. Somente possuir os conhecimentos básicos para o cargo.</p> <p>4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Além de desempenhar as funções, existe uma supervisão constante recebida através da diretoria da empresa.</p> <p>5. RESPONSABILIDADE:</p> <p>Responsabilidade por erros</p> <p>Responsabilidade por assuntos confidenciais</p> <p>Responsabilidade por contatos externos</p> <p>Responsabilidade por supervisão exercida.</p> <p>6. ESFORÇO FÍSICO: Para a realização das atribuições desta função é exigido pouco esforço físico.</p> <p>7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção, memória e concentração para realizar as tarefas, logo é exigido esforço mental regular.</p> <p>8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições, mas ainda são necessárias algumas melhorias, como alta temperatura no verão.</p> <p>9. RISCOS/ SEGURANÇAS: Dentro deste ambiente de trabalho não existe nenhum risco.</p> <p>10. COMPETÊNCIAS: Atenção aos detalhes e organização, trabalhar em equipe, comunicação eficaz, proatividade, concentração, contornar situações adversas</p> <p>11. GRUPO OCUPACIONAL: Administrativo.</p>	



Cargo: Motorista	CBO: 7824
Sector: Operacional	Data de elaboração: 09/05/2021 Data de revisão: 09/05/2022
Fornecer supervisão: Não fornece	Recebe supervisão: Diretor Geral
OBJETIVO DO CARGO: Conduzir passageiros ao destino desejado.	
DESCRIÇÃO DETALHADA:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir e transportar pessoas; ● Realizar verificações do veículo (abastecimento, calibragem, freios, luzes); ● Manobrar veículos; ● Organização do veículo. 	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Conduzem e vistoriam ônibus; verificam itinerário de viagens; controlam o embarque e desembarque de passageiros e os orientam quanto a tarifas, itinerários, pontos de embarque e desembarque e procedimentos no interior do veículo. Executam procedimentos para garantir a segurança e o conforto dos passageiros.	
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: 1º Grau completo, com cursos TEC com no mínimo 200h. 2. CONHECIMENTOS: Placas de trânsito, rotas e itinerários, mecânica básica. 3. EXPERIÊNCIA: Mais de 01 ano de experiência para desempenhar as tarefas atribuídas ao cargo. 4. COMPLEXIDADE/ADMINISTRATIVA: A função exige uma supervisão constante recebida através da diretoria da empresa. 5. RESPONSABILIDADE: Responsabilidade por erros Responsabilidade por assuntos confidenciais Responsabilidade por contatos externos Responsabilidade por supervisão exercida. 6. ESFORÇO FÍSICO: O esforço físico está presente no decorrer do desenvolvimento da tarefa, manter o carro firme em estradas ruins, ajudar na subida e descida de pacientes debilitados. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e concentração para realizar as tarefas, tendo um esforço mental regular. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: A maior parte do ambiente de trabalho dessa função é o ônibus, e todos possuem a máxima qualidade possível. A sede da empresa conta com um ambiente satisfatório. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Essa função está exposta a ruídos provenientes do trânsito, dos passageiros e do ônibus, o que pode ocasionar dores de cabeça, estresse e perda parcial de audição. Risco de acidentes. 	
COMPETÊNCIAS: Dedicção, trabalhar em equipe, ser ágil, ter concentração, demonstrar capacidade de organização, demonstrar capacidade de comunicação.	
GRUPO ORGANIZACIONAL: Operacional	



Cargo: Lavador de veículos	CBO: 5199-35
Setor: Operacional	Data de elaboração: 09/05/2021 Data de revisão: 09/05/2022
Fornecer supervisão: Não fornece supervisão.	Recebe supervisão: De todos.
OBJETIVO DO CARGO: Realizar atividades de conservação do patrimônio da empresa.	
DESCRIÇÃO DETALHADA:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Lavar veículos. ● Enxugar veículos. ● Polir veículos. ● Limpeza interna. ● Engraxar veículos. ● Limpar a rampa e garagem. 	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Prestar serviços de limpeza, mantendo a organização e a conservação do patrimônio da empresa.	
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: 1º grau incompleto, com conhecimento na área. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos dos equipamentos utilizados, como lava a jato e engraxadeira. 3. EXPERIÊNCIA: Mais de 01 ano de experiência para desempenhar as tarefas atribuídas ao cargo. 4. COMPLEXIDADE/ INICIATIVA: O cargo não supervisiona nenhuma área, e é supervisionado pelo diretor geral. 5. RESPONSABILIDADE: <ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade por erros Responsabilidade por assuntos confidenciais Responsabilidade por contatos externos Responsabilidade por supervisão exercida. 6. ESFORÇO FÍSICO: Exige bastante esforço físico para realizar as tarefas. 7. ESFORÇO MENTAL: A função não exige muito esforço mental. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições, com espaço adequado para cada tipo de atividade e equipamentos atualizados. 9. RISCOS/ SEGURANÇA: Deste ambiente de trabalho possui alguns riscos, como intoxicações por produtos. Todos os EPI são disponibilizados pela empresa. 	
COMPETÊNCIAS: Contornar condições adversas, demonstrar capacidade de organização, trabalhar em equipe, proatividade e iniciativa	
GRUPO OCUPACIONAL: Operacional.	



Cargo: Diretor geral	CBO: 1210-10
Setor: Equipe Administrativa	Data de elaboração: 05/07/2021 Data de revisão: 05/07/2022
Fornece supervisão: Sim, todas as áreas.	Recebe supervisão: Não.
OBJETIVO DO CARGO: Controlar e acompanhar o desempenho das atividades realizadas na empresa.	
DESCRIÇÃO DETALHADA:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Guiar os colaboradores. ● Controlar as atividades realizadas na empresa. ● Identificar oportunidades. ● Avaliar a viabilidade de investimentos. ● Desenvolver o planejamento estratégico. ● Ordenar e autorizar pagamentos em geral. 	
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Assegurar o cumprimento da missão na empresa estabelecendo estratégias táticas e operacionais, bem como coordenar e supervisionar os negócios da empresa.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: ensino médio completo, curso técnico ou faculdade voltado para a área administrativa. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em processos administrativos e operacionais. Matemática financeira básica. Informática básica (Word, Excel, PowerPoint). Comunicação oral e escrita. 3. EXPERIÊNCIA: Ter conhecimento na área, e buscar aprimoramento para desempenhar as tarefas. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: não recebe supervisão. Este cargo supervisiona os demais cargos da empresa. 5. RESPONSABILIDADES: Responsabilidade por erros Responsabilidade por assuntos confidenciais Responsabilidade por contatos externos Responsabilidade por supervisão exercida. 6. ESFORÇO FÍSICO: Para a realização das atribuições é exigido pouco esforço físico. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido bastante esforço mental para realizar as tarefas. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições, mas ainda são necessárias algumas melhorias, como alta temperatura no verão. 9. RISCOS/ SEGURANÇA: Dentro do ambiente de trabalho existem riscos reduzidos, como em todas as funções. 	
COMPETÊNCIAS: ser inovador, trabalho em equipe, ser organizado, atenção aos detalhes, ser flexível, excelente comunicação e relacionamento interpessoal, proatividade e iniciativa, determinação e confiança.	
GRUPO OCUPACIONAL: Gerencial.	



Cargo: Gerente Administrativo	CBO: 1421-05
Setor: Operacional	Data de elaboração: 16/08/2021 Data de revisão: 16/08/2022
Fornece supervisão: Fornece aos demais cargos.	Recebe supervisão: Diretor Geral
OBJETIVO DO CARGO: Gerenciar, planejar e controlar os recursos e as atividades da área administrativa.	
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definir e gerenciar estratégias. ● Auxiliar na contratação de novos funcionários. ● Controlar as atividades. ● Buscar possibilidades para a empresa. 	
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Gerenciar os serviços administrativos, financeiros e de riscos em diversas atividades empresariais administrando recursos humanos, materiais e serviços terceirizados. Participam da implementação do programa de <i>Compliance</i> e o monitoram controlando e avaliando o cumprimento das políticas de ética e integridade. Planejam e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro e/ou reputacional da materialização dos riscos.</p>	
<p>ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Ensino médio completo, curso superior nas áreas de gestão. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimento de práticas de gestão e administração de empresas. 3. EXPERIÊNCIA: Ter um ano de experiência de auxiliar administrativo. 4. COMPLEXIDADE/ADMINISTRATIVA: A função exige uma supervisão constante recebida através da diretoria da empresa. 5. RESPONSABILIDADE: Responsabilidade por erros Responsabilidade por assuntos confidenciais Responsabilidade por contatos externos Responsabilidade por supervisão exercida. 6. ESFORÇO FÍSICO: Para a realização das atribuições é exigido pouco esforço físico. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e concentração para realizar as tarefas, tendo um esforço mental alto. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições, mas ainda são necessárias algumas melhorias, como alta temperatura no verão. O ambiente de trabalho possui boas condições, mas ainda são necessárias algumas melhorias, como alta temperatura no verão. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Dentro do ambiente de trabalho existem riscos reduzidos, como em todas as funções. 	
<p>COMPETÊNCIAS: ser inovador, trabalho em equipe, ser organizado, atenção aos detalhes, ser flexível, excelente comunicação e relacionamento interpessoal, proatividade e iniciativa, determinação e confiança.</p>	
GRUPO ORGANIZACIONAL: Administrativo.	