

DESENHANDO CARGOS EM UMA EMPRESA DE BORDADOS

Geandro Chiarelli*

RESUMO

A crescente competitividade empresarial no ramo têxtil condiciona as empresas do segmento de bordados a buscar em seus recursos humanos a especialização dos colaboradores e consequente divisão do trabalho. O desenho destes cargos busca levantar os deveres e tarefas destes colaboradores elaborando a descrição dos cargos. Com a descrição destes cargos desenvolvida surge a necessidade de elaboração da análise de cargos, onde são levantados os requisitos que o cargo impõe. Este estudo retrata o trabalho realizado em uma pequena empresa do segmento de bordados, tornando formal a relação do colaborador com seu cargo. Traçando descrições e especificações a serem atendidas, melhorando o clima organizacional e definindo padrões de desempenho para possibilitar uma gestão por objetivos.

Palavras-chave: Colaboradores; Treinamento; Reconhecimento.

ABSTRACT

The increasing business competitiveness in the textile business conditions the companies in the embroidery to look to their human resources expertise of our employees and the consequent division of labor. The design of these positions seeking to raise the duties and tasks of preparing the description of staff positions. With the description of these positions developed the need arises for development of job analysis, where the requirements are raised that the job requires. This article reports the work done in a small company in the field of embroidery, making a formal relationship with the employee's office. Mapping descriptions and specifications to be met by improving the organizational climate and setting performance standards to enable a management by objectives.

Keywords: Employees, Training, Recognition.

1 INTRODUÇÃO

Conhecer os requisitos para preenchimento de um cargo e buscar desenvolver-se com base nesses requisitos é uma das possibilidades que a descrição de cargos proporciona ao colaborador. Buscando destacar a empresa para a competitividade existente no ramo têxtil, se tornou primordial a implantação de um programa de descrição de cargos na empresa XYZ Bordados Ltda.

* Técnico Universitário de Suporte . Universidade do Estado de Santa Catarina. Especialista em Administração Mercadológica. Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail geandrochiarelli@hotmail.com

Investir em capital humano é atualmente uma necessidade para destaque no ambiente globalizado e competitivo que vivenciamos. Com o advento das novas técnicas administrativas, algumas empresas entraram para as estatísticas de mortalidade do ramo. Aquelas sobreviventes se depararam com políticas de terceirização, reengenharia, readministração e empresas mais enxutas.

Uma nova abordagem para gestão de pessoas na empresa, como a análise e descrição de cargos, busca e disponibiliza mais autonomia e iniciativa. Diferente a visão antiga, onde somente se cumpriam as ordens dos gestores, centralizando o poder de decisão. Chiavenato (2001, p. 29) aponta uma importante desvantagem da utilização de informalidades no desenho de cargos em pequenas empresas:

Nas pequenas organizações, os gerentes podem desenhar certos cargos informalmente, incluindo ou retirando atribuições ou tarefas, à medida que as circunstâncias se modificam. Obviamente, esses gerentes estão limitados a acordos feitos com cada um dos ocupantes daqueles cargos.

A proposta deste estudo é criar para uma pequena empresa de bordados uma análise e descrição de cargos. Buscando gerenciar o capital humano da empresa por suas competências, afetando objetivamente o clima organizacional existente. Criando uma descrição dos cargos veremos que cada cargo possui competências para os colaboradores, exigindo conhecimento dos recursos da empresa, informações específicas e tecnologias do segmento de bordado. Essa mudança na gestão de pessoas busca principalmente desenvolver lideranças, delegando funções para que os colaboradores tomem iniciativas independentemente da supervisão do gestor.

O estudo realizou a análise dos cargos da empresa XYZ Bordados Ltda, uma micro-empresa de administração familiar, coletando informações através de pesquisa qualitativa pelo método do questionário. Apresentando uma proposta de descrição de cargos enxuta para atender a realidade atual da empresa, centralizando de certa forma as atividades gerenciais nos sócios-proprietários, pelo fluxo de serviço verificado. O estudo busca atender as necessidades e possibilidades de uma micro-empresa do segmento de bordados, descrevendo os cargos existentes na atual estrutura e proporcionando a gestão por competências destes recursos por parte da administração.

2 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O programa de descrição de cargos será implantado em uma empresa do ramo têxtil do segmento de bordados computadorizados. A empresa realiza a industrialização de bordados para empresas de confecção, terceirizando desta forma o processo de aplicação de bordados

computadorizados em camisas, camisetas, bermudas, calças, toalhas, bolsas e outros. Atende principalmente empresas de Blumenau e região, possui 3 máquinas de bordados totalizando 18 cabeças (número de peças que são produzidas num mesmo momento) de produção.

A empresa não possui um departamento de Recursos Humanos estruturado. Todas as atividades de gestão de pessoal são realizadas informalmente pelo sócio-administrador e as rotinas de admissão realizadas pelo escritório de contabilidade que realiza também os procedimentos contábeis da empresa. A rotatividade dos funcionários, a falta de capacitação técnica, a dificuldade em destacar potenciais de liderança, a ausência de iniciativa e autonomia dos colaboradores evidenciam a necessidade da descrição dos cargos e posterior gestão das competências que os cargos apontarão. Tal enfoque de gestão tem ênfase na abordagem de Maximiano (2006, p. 130):

A idéia das competências é o alicerce das práticas modernas de gestão de pessoas. Você deve usá-la para fazer planejamento da mão-de-obra, recrutamento, seleção, remuneração e lidar com todas as funções de recursos humanos.

O principal objetivo do trabalho é criar condições para selecionar, capacitar e reter os colaboradores no quadro de pessoal da empresa. Visto que o ramo têxtil é a uma das principais fontes de economia na região de Blumenau, o segmento de bordados é um segmento com retorno em sua exploração, desde que seu principal insumo indireto seja bem gerenciado (mão-de-obra).

3 MÉTODO UTILIZADO

Segundo Chiavenato(2001), a análise dos cargos da empresa pode obter a informação através da forma quantitativa ou qualitativa. A pesquisa utilizou a maneira qualitativa por constatar que o número colaboradores da empresa seria pequeno e possibilitando aplicar o questionário a todos eles, tornando a pesquisa bastante precisa. Na conceituação da forma de informação necessária à análise do cargo, Chiavenato (2001, p. 77) descreve, “Qualitativa: caracteriza-se por ser uma informação narrativa, descrevendo o conteúdo do cargo, dados qualitativos sobre condições de trabalho, requisitos pessoais, contexto social etc.”.

Uma vez escolhido forma de obtenção da informação verificamos os quatro métodos mais utilizados, também segundo Chiavenato (2001), para descrição e análise de cargos: Observação direta, questionário, entrevista direta ou métodos mistos. Pelos mesmos motivos que foram utilizados para a escolha da obtenção da informação acima descritos, utilizamos o método do

questionário. O questionário (Apêndice 01) foi aplicado a todos os colaboradores da empresa e também nos sócios-gerentes.

A atual estrutura da empresa é de dois sócios gerentes que dividem as funções de gestão da empresa. Em pequenas empresas essas funções costumam ser divididas e geralmente a gestão dos recursos humanos é função de um dos sócios. Segundo Maximiano (2006, p. 128) essa estrutura é costumeiramente utilizada em pequenas empresas:

Todas as organizações, mesmo as de pequeno porte, têm uma função de recursos humanos. Nem todas, no entanto, têm um departamento de recursos humanos formalmente estruturado. Nesses casos, a função de recursos humanos é administrada pelo proprietário ou administrador geral ou por um funcionário diretamente ligado a ele.

Um dos sócios, além de responsável pelos recursos humanos, é responsável pela parte administrativa, financeira, comercial, logística, manutenção e criação/desenvolvimento de produtos. Outro sócio é o responsável pela parte operacional (produção), controle de qualidade, avaliação e emprego de métodos. Os demais colaboradores totalizam 5 pessoas e realizam as tarefas de operação das máquinas e *setup* de produção dos produtos de bordado, orientados pelo sócio responsável pela produção que inclui e retira atribuições ou tarefas na medida do necessário para cumprimento do prazo de entrega dos pedidos.

3.1 FASES DA ANÁLISE DE CARGOS.

Seguindo o programa de análise de cargos proposto por Chiavenato(2001), apresentaremos as fases (planejamento, preparação e execução) que a pesquisa implementou no decorrer da análise dos cargos na empresa.

3.1.1 Fase de Planejamento.

Determinação dos cargos a serem descritos: Foram definidos os seguintes cargos a serem ocupados na empresa: Diretoria, deliberativa composta pelos sócios da empresa. Responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa. Gerente administrativo, que responderá pela parte comercial, marketing, recursos humanos (seleção e recrutamento, admissão de pessoal, treinamento e desenvolvimento), financeiro (contabilidade, contas a pagar e receber) e logístico

(estoques e entregas e coletas de mercadorias). Auxiliar administrativo, assessoria direta ao gerente administrativo em suas rotinas. Gerente Operacional, encarregado do controle de qualidade, pela manutenção de equipamentos e linha de produção. Encarregados por turno de trabalho, assessores diretos do gerente operacional, além de operarem o maquinário e colaborarem na linha de produção, supervisionam e coordenam operadores de máquina de bordados e respectivos auxiliares de máquina de bordado. Operadores de máquina de bordados, responsáveis pelos processos de produção (abastecimento das máquinas com peças de vestuário, operação do maquinário e revisão do serviço). Auxiliares de operadores de máquina de bordados executam a revisão e contagem das peças produzidas e auxiliam os operadores em suas tarefas.

Elaboração do organograma de cargos:



Figura 1 – Organograma Empresa XYZ Bordados Ltda

Fonte: O autor.

Elaboração do cronograma de trabalho: Os trabalhos iniciarão pelos escalões superiores, descendo gradativamente aos inferiores.

Escolha dos métodos de análise a ser aplicado: Pelo número reduzido de sócios e colaboradores optou-se pela utilização do método do questionário aplicado a todos para análise.

Seleção dos fatores de especificações: Foi utilizado o princípio da generalidade, distribuindo os cargos basicamente em três sistemas, cargos de gerência, de supervisão e execução.

Dimensionamento dos fatores de especificações: Para ilustrar o desdobramento da Descrição de Cargo e da Análise de Cargo utilizada na elaboração do trabalho, utilizaremos a seguinte ilustração:

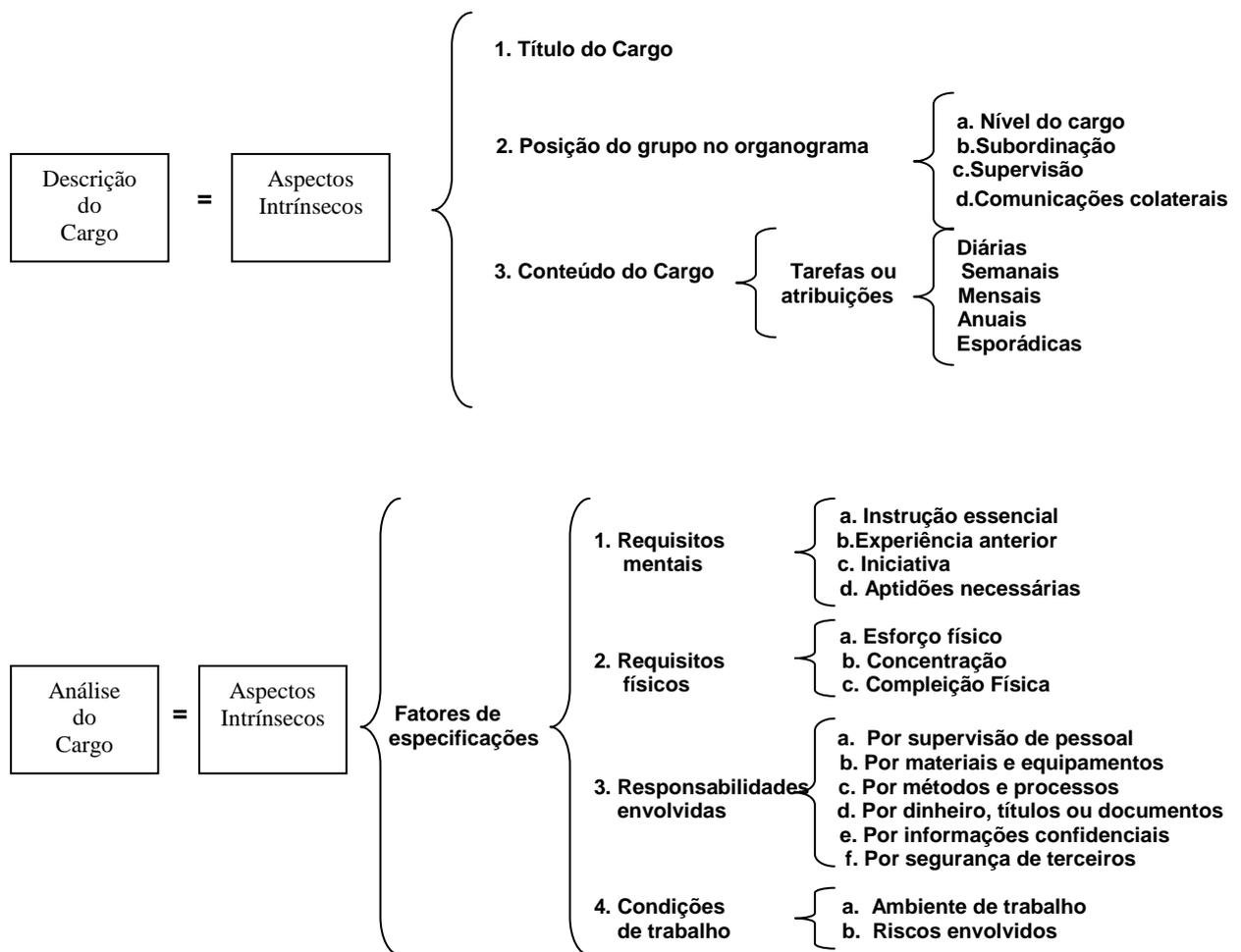


Figura 2 – Desdobramento da Descrição de Cargo e da Análise de Cargo
 Fonte: Chiavenato, 2001. p.70

3.1.2 Fase de Preparação

Esta fase ocorreu simultaneamente à fase de planejamento. Foram elaborados e preparados os materiais (formulários, etc.) a serem utilizados no questionário. Preparado o ambiente, esclarecendo à direção, gerência e todo o pessoal envolvido no programa. Posteriormente foi realizada a coleta de dados prévios (cargos informais existentes, relação de equipamentos e maquinários, formulários existentes utilizados e rotinas de produção).

3.1.3 Fase de Execução

Aplicado o questionário em todos os sócios e colaboradores da empresa. Após triagem e tabulação dos dados obtidos apresentou-se uma redação provisória da análise dos cargos para ratificações e retificações. Destaque importante é enfatizado por Friedman et al. (2000) nesta fase:

A maioria das iniciativas de capital humano fracassa, mas não em razão da falha no planejamento, na avaliação ou no projeto. O ponto de falha surge durante a fase de implementação. Essa fase varia de acordo com o programa que é implementado e a organização que realiza a implementação, contudo, alguns princípios gerais se aplicam – o que chamamos de ferramentas de implementação.

4 RESULTADO DO DESENHO DE CARGOS

4.1 GERENTE ADMINISTRATIVO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Responsável pelo departamento comercial, marketing, recursos humanos (seleção e recrutamento, admissão de pessoal, treinamento e desenvolvimento), financeiro (contabilidade, contas a pagar e receber), logístico (entregas e coletas de mercadorias), compras e controle de estoques.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Administrar os pedidos da empresa, desde o contato inicial com novos clientes, busca de novos parceiros. Calcular custos de produção e elaborar preços de venda.
- Gerenciar o marketing da empresa, divulgação da marca, possibilidades de mídia e eventos.
- Executar a seleção e recrutamento de pessoal, levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento e propor estratégias de RH à diretoria.
- Gerenciar as contas a pagar e receber da empresa, buscando com fornecedores o prazo ideal e proporcionando flexibilidade de pagamento aos clientes. Preparar os documentos contábeis para encaminhamento ao escritório contábil responsável.
- Controlar os estoques de material (linhas, entretelas) dentro da demanda informada pelo gerente operacional.
- Compra de mercadorias (matéria prima e outros).
- Agendar e coordenar entregas e coletas de mercadorias.
- Elaborar a criação de produtos de bordados e desenvolvimento de novos produtos.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Superior em qualquer formação (preferencialmente administração, contábeis ou economia).
- Experiência anterior: Um ano comprovado em atividades de gerência.
- Adaptabilidade do cargo: 6 a 12 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.
- Aptidões acessórias: personalidade cortês, responsável, fluência oral, capacidade síntese e de desenvolvimento, coordenação mental e raciocínio abstrato, noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações.

Responsabilidades:

- Supervisão de pessoal: responsável pela supervisão do seu auxiliar.
- Dinheiro, títulos ou documentos: Detentor de documentos de contas a pagar, recebimento de pagamentos de clientes e responsável pela emissão de títulos a receber.
- Contatos externos: exige cordialidade no tratamento com clientes e boa influência com profissionais do ramo têxtil em geral.
- Informações confidenciais: requer sigilo nos processos de elaboração do custo de produção e conseqüente preço final dos serviços.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: normal de escritório. Sala exclusiva.

4.2 AUXILIAR ADMINISTRATIVO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Auxiliar o gerente administrativo nas rotinas de departamento comercial, marketing, recursos humanos, financeiro e logístico.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Atender os clientes na ausência do gerente administrativo, informando o que lhe for inerente e anotando recados e informações importantes à gerência administrativa.
- Redigir e digitar relatórios, correspondências, e-mail's.
- Agendar e comunicar compromissos ao superior.
- Prover necessidades de material de escritório, serviços gerais, requisições, pedidos.
- Executar outras tarefas correlatas, a critério de seu superior.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Nível médio incompleto.
- Experiência anterior: Nenhuma experiência.
- Adaptabilidade do cargo: 3 a 6 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.
- Aptidões acessórias: personalidade cortês, coordenação mental, boa redação e destreza digital.

Responsabilidade:

- Material: zelo com material de escritório sob sua cautela.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: normal de escritório. Sala exclusiva.

4.3 GERENTE OPERACIONAL

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Responder pelos processos de produção, controle de qualidade, zelar pela manutenção dos equipamentos.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Coordenar os processos de produção, buscando reduzir o setup existente. Analisar tempos e métodos de produção.
 - Realizar verificações periódicas por amostragem na produção, controlando e buscando melhorar a qualidade dos serviços.
 - Solicitar a lubrificação nos horários necessários dos equipamentos e prevenir quebras de máquinas. Solicitar manutenção técnica quando necessário.
 - Zelar pelo uso dos Equipamentos de Proteção Individual dos colaboradores. Prevenir riscos de acidentes de trabalho.
 - Calcular e prever prazos de entrega e agendamentos de produção com clientes.
 - Informar ao gerente administrativo as necessidades de matéria prima com antecedência necessária para produção.
 - Preencher os relatórios de produção.
 - Distribuir e organizar os disquetes com programas de desenhos de bordados aos encarregados de turno.

- Organizar e distribuir ao encarregado de turno (por máquina) a produção relativa de cada turno, informando a respectiva ficha de produção com detalhes de cores e localização de bordado.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Segundo Grau completo
- Experiência anterior: Um ano comprovado em atividades de gerência de produção.
- Adaptabilidade do cargo: 6 a 12 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.

- Aptidões acessórias: introversão equilibrada, responsável, fluência oral, espírito crítico e criador, coordenação mental e raciocínio abstrato, noção de tempo e capacidade para prevenir e adaptar-se a novas situações.

Responsabilidades:

- Supervisão de pessoal: responsável pela supervisão de operadores de máquinas de bordados e seus auxiliares.

- Material ou equipamento: responsável pelo estoque da empresa e pela coordenação das atividades de lubrificação e limpeza dos equipamentos.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: Condições de exposição a ruídos e pó de tecidos. Sala com sistema de ar-condicionado.

- Riscos: Obrigatório uso de protetor auricular pelo ruído do maquinário.

4.4 ENCARREGADO DO TURNO

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Coordenar os demais operadores de máquina de bordados, reportando-se diretamente ao gerente de produção, montar gabaritos com medidas de aplicação do bordado, programar as máquinas de bordado, suprir o maquinário com peças de tecido, corrigir possíveis quebras de linhas ou agulhas, retirar as peças da máquina quando prontas e remover insumos (entretela), dobrar e contar as peças após produção.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Programar as máquinas de bordados, utilizando o disquette com programa entregue pelo gerente de produção.

- Receber o distribuir as fichas de produção com respectivo serviço por máquina e repassar as informações de produção aos operadores de máquina de bordados.
- Montar e desenhar gabaritos com a posição adequada do bordado na peça conforme informação constante na ficha de produção e recomendação do gerente de produção.
- Abastecer os bastidores nas peças a serem confeccionadas, colocando o respectivo pedaço de entretela para suporte do tecido.
- Colocar os bastidores no maquinário, acompanhando ocasionalmente a produção da máquina para prevenir problemas.
- Realizar a lubrificação das máquinas no início de cada turno e na metade da jornada de trabalho.
- Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual. Prevenir riscos de acidentes de trabalho.
- Retirar as peças prontas da máquina, retirando o bastidor, o resíduo de entretela e dobrando a produção na quantidade na ficha de produção.
- Realizar a troca de cones de linha vazios na máquina e em suas lançadeiras.
- Amarrar as cores de linha necessárias de acordo com o pedido.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Segundo Grau Incompleto
- Experiência anterior: 6 meses na função ou 18 meses na função de operador de máquina de bordados.
- Adaptabilidade do cargo: 6 a 8 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.
- Aptidões acessórias: introversão equilibrada, responsável, resistência à fadiga física, percepção discriminativa e diferencial acurada, fluência oral, espírito crítico e criador, coordenação mental e raciocínio abstrato, noção de tempo, destreza manual, reação rápida a estímulos, acuidade visual e auditiva.

Requisitos Físicos:

- Esforço físico: Constante movimentação de braços e pernas, coordenação de movimentos braçais, firmeza de pulsos, trabalho sempre executado de pé.
- Esforço mental: Concentração visual e motora acentuada aos detalhes da operação.
- Responsabilidade: Programa as máquinas, repassa e fiscaliza as informações de produção aos operadores de máquina de bordados. Patrimônio, cuidados na lubrificação,

responsabilidade de colocação de peças e acessórios do equipamento bem acondicionado para evitar quebras. Prejuízos de pequena e média monta.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: Condições de exposição a ruídos e pó de tecidos. Sala com sistema de ar-condicionado.

- Riscos: Obrigatório uso de protetor auricular pelo ruído do maquinário e pequena possibilidade de escoriações e pequenos cortes por material cortante (tesouras e agulhas).

Supervisão Recebida:

- Trabalho repetitivo, de complexidade moderada, condicionado a supervisão periódica da produção pelo superior por amostragem e controle de peças produzidas.

- Exerce certa coordenação sobre os trabalhos dos demais operadores de máquinas.

- Média margem de iniciativa, responde diretamente pela qualidade do serviço executado e responde pela distribuição do serviço aos demais operadores de máquina e pela programação do maquinário.

- Aspectos inusitados são reportados ao superior.

Padrões de desempenho:

- Qualidade dos trabalhos executados; esmero no acabamento, limpeza das peças, dobra e contagem das mesmas.

- Ritmo de produção supervisionado; gerente de produção verifica e controla os tempos e métodos utilizados para maximização dos resultados.

- Organização do local de trabalho; sempre organizado para agilizar o processo produtivo.

- Hábitos de segurança; utilização dos equipamentos de proteção e cuidados no manuseio do maquinário

- Coordenação de trabalhos; distribui, coordena e informa os demais operadores de máquinas quanto às informações de produção das peças.

4.5 OPERADOR DE MÁQUINA DE BORDADOS

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Suprir o maquinário com peças de tecido, corrigir possíveis quebras de linhas ou agulhas, retirar as peças da máquina quando prontas e remover insumos (entretela), dobrar e contar as peças após produção.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Abastecer os bastidores nas peças a serem confeccionadas, colocando o respectivo pedaço de entretela para suporte do tecido.
- Colocar os bastidores no maquinário, acompanhando ocasionalmente a produção da máquina para prevenir problemas.
- Realizar a lubrificação das máquinas no início de cada turno e na metade da jornada de trabalho.
- Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual. Prevenir riscos de acidentes de trabalho.
- Retirar as peças prontas da máquina, retirando o bastidor, o resíduo de entretela e dobrando a produção na quantidade informada pelo encarregado de turno.
- Realizar a troca de cones de linha vazios na máquina e em suas lançadeiras.
- Amarrar as cores de linha necessárias de acordo com o pedido ou informação do encarregado de turno.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Primeiro Grau Completo
- Experiência anterior: 6 meses na função.
- Adaptabilidade do cargo: 3 a 6 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.
- Aptidões acessórias: introversão equilibrada, responsável, resistência à fadiga física, percepção discriminativa e diferencial acurada, destreza manual, reação rápida a estímulos, acuidade visual e auditiva.

Requisitos Físicos:

- Esforço físico: Constante movimentação de braços e pernas, coordenação de movimentos braçais, firmeza de pulsos, trabalho sempre executado de pé.
- Esforço mental: Concentração visual e motora acentuada aos detalhes da operação.
- Responsabilidade: Patrimônio, cuidados na lubrificação e responsabilidade de colocação de peças e acessórios do equipamento bem acondicionado para evitar quebras. Prejuízos de pequena e média monta.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: Condições de exposição a ruídos e pó de tecidos. Sala com sistema de ar-condicionado.

- Riscos: Obrigatório uso de protetor auricular pelo ruído do maquinário e pequena possibilidade de escoriações e pequenos cortes por material cortante (tesouras e agulhas).

Supervisão Recebida:

- Trabalho repetitivo, de complexidade moderada, condicionado a supervisão periódica da produção pelo superior por amostragem e controle de peças produzidas.

- Pequena margem de iniciativa, responde diretamente pela qualidade do serviço executado.

- Aspectos inusitados são reportados ao superior.

Padrões de desempenho:

- Qualidade dos trabalhos executados; esmero no acabamento, limpeza das peças, dobra e contagem das mesmas.

- Ritmo de produção supervisionado; gerente de produção verifica e controla os tempos e métodos utilizados para maximização dos resultados.

- Organização do local de trabalho; sempre organizado para agilizar o processo produtivo.

- Hábitos de segurança; utilização dos equipamentos de proteção e cuidados no manuseio do maquinário.

4.6 AUXILIAR DE OPERADOR DE MÁQUINA DE BORDADOS

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Auxiliar o Operador de Máquina de Bordados nas atividades de limpeza e contagem das peças produzidas.

DESCRIÇÃO DO CARGO:

- Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual. Prevenir riscos de acidentes de trabalho.

- Retirar as peças prontas da máquina, retirando o bastidor, o resíduo de entretela e dobrando a produção na quantidade informada pelo encarregado de turno.

ANÁLISE DO CARGO:

Requisitos Mentais:

- Instrução essencial: Primeiro Grau Completo.

- Experiência anterior: Nenhuma experiência.

- Adaptabilidade do cargo: 1 a 3 meses familiarizado com as normas, funções e rotinas da empresa.

- Aptidões acessórias: introversão equilibrada, responsável, resistência à fadiga física, percepção discriminativa e diferencial acurada, destreza manual, reação rápida a estímulos, acuidade visual e auditiva.

Requisitos Físicos:

- Esforço físico: Constante movimentação de braços e pernas, coordenação de movimentos braçais, firmeza de pulsos, trabalho sempre executado de pé.

Condições de trabalho:

- Ambiente de trabalho: Condições de exposição a ruídos e pó de tecidos. Sala com sistema de ar-condicionado.

- Riscos: Obrigatório uso de protetor auricular pelo ruído do maquinário e pequena possibilidade de escoriações e pequenos cortes por material cortante (tesouras e agulhas).

Supervisão Recebida:

- Trabalho repetitivo, de complexidade moderada, condicionado a supervisão periódica da produção pelo superior por amostragem e controle de peças produzidas.

- Pequena margem de iniciativa, responde diretamente pela qualidade do serviço executado.

- Aspectos inusitados são reportados ao superior.

Padrões de desempenho:

- Qualidade dos trabalhos executados; esmero no acabamento, limpeza das peças, dobra e contagem das mesmas.

- Ritmo de produção supervisionado; gerente de produção verifica e controla os tempos e métodos utilizados para maximização dos resultados.

- Organização do local de trabalho; sempre organizado para agilizar o processo produtivo.

- Hábitos de segurança; utilização dos equipamentos de proteção e cuidados no manuseio do maquinário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa do ramo têxtil do segmento de bordados computadorizados e teve como principal objetivo o desenho dos cargos da empresa. Facilitando e melhorando desta forma a contratação de novos colaboradores, delineando competências necessárias para o exercício do cargo. Buscando uma melhora significativa do clima organizacional,

uma vez definidas as atribuições e responsabilidades de cada colaborador eliminaram-se as informalidades e acordos verbais que eram colocados e retirados de acordo com cada situação.

A devida descrição e análise do cargo possibilitarão ao gestor elaborar políticas de treinamento e salariais dentro das necessidades da empresa e do perfil de cada cargo, fatores que estão diretamente ligados a qualidade de vida no trabalho. O estudo e seu resultado despertaram em grande parte dos colaboradores e sócios uma oportunidade de realização profissional e uma expectativa de reconhecimento pelos superiores, colegas e subordinados.

Finalmente, agradecemos a empresa pela oportunidade e evidenciou-se pela diretoria uma crença na melhora da motivação, da qualidade e satisfação do ambiente. Com os conceitos aplicados e o material proposto buscamos reduzir a rotatividade e absentismo dos recursos humanos da empresa.

REFERÊNCIAS

CHÉR, Rogério. **O meu negócio próprio**: Todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COURTIS, John. **Os 44 erros mais freqüentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I.. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FRIEDMAN, Braian; HATCH, James; WALKER, David M.. **Capital Humano**: Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores**: Fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Alem da Hierarquia:** Como implantar Estratégias Participativas para Administrar a Empresa Enxuta. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ORDIONE, George S. **Gestão por Objetivos:** Um sistema de Direção. Lisboa: Clássica Editora, 1970.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS XYZ BORDADOS LTDA

ÁREA/ DEPARTAMENTO:

DATA:

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

- Este questionário deverá ser preenchido em letra bem legível. Faça um rascunho, à parte, antes de preenchê-lo, para evitar rasuras ou emendas. Se necessário, pode soltar as folhas e grampeá-las depois de escrever ou acrescentar outras folhas a este questionário.
- Descreva suas funções tal como as desempenha. Não estenda a descrição ao passado ou ao futuro. Descreva considerando O QUE FAZ e COMO SE FAZ.
- Anexe ao questionário um exemplar de cada formulário ou impresso em branco, usando em seu trabalho. Isso facilitará a análise de seu cargo.
- Considere suas tarefas, uma de cada vez, iniciando a sentença com o verbo no presente do indicativo, como:
 - “Lanço em livros fiscais os dados de faturas, títulos, despesas, juros, mediante fichas de lançamento.”
 - “Arquivo documentação, selecionando-a e classificando-a.”
 - “Datilografo cartas a partir de minutas e rascunhos de cartas padronizadas.”
- Utilize sempre frases curtas e simples.
- Preenchido este questionário, entregue-o ao seu chefe, até o dia __/__/__, o qual por sua vez, verificará prováveis dúvidas ou omissões.
- Sua colaboração é fator indispensável ao êxito deste trabalho, cujo objetivo é o levantamento e a classificação dos cargos existentes na empresa.

a. DESCREVA SUAS TAREFAS DIÁRIAS, respondendo às perguntas O QUE FAZ e COMO O FAZ, detalhadamente. Enumere-as em ordem decrescente de importância.

b. DESCREVA SUAS TAREFAS PERIÓDICAS respondendo às perguntas O QUE FAZ e COMO O FAZ, detalhadamente. Enumere-as em ordem decrescente de importância.

c. DESCREVA SUAS TAREFAS ESPORÁDICAS:

d. ESPECIFIQUE OS FORMULÁRIOS E IMPRESSOS UTILIZADOS EM SEU TRABALHO:

e. MATERIAL E EQUIPAMENTO UTILIZADO EM SEU TRABALHO:

1. Qual o nível de instrução que considera como mínimo necessário para exercer seu cargo? Não mencione sua instrução e sim a necessária para exercer seu cargo de modo satisfatório.

___ Nível Fundamental ___ Nível Médio ___ Nível Técnico ___ Nível Superior

2. Qual o tempo mínimo de experiência necessário para habilitar uma pessoa a desempenhar seu trabalho de modo satisfatório? (Não considere seu tempo de serviço.)

___ 3 meses ___ de 3 a 6 meses ___ de 6 a 12 meses ___ mais de 12 meses

3. Descreva os enganos possíveis de serem cometidos em seu trabalho (mesmo que você jamais os tenha feito).

___ Engano de cor de linhas ___ Engano de bordados ___ Engano de peças(mercadoria)

___ Engano de insumos ___ Engano de ordem de produção ___ Outros ()

Como poderiam ser localizados e interceptados esses enganos?

___ Por conferência ___ Pelo cliente ___ Pelo supervisor ___ Outros ()

Na hipótese de ocorrência desses enganos, quais seriam suas conseqüências?

4. Mencione as condições desagradáveis em seu ambiente de trabalho

___ Calor ___ Ruído ___ Poeira ___ Umidade ___ Exalação de gases ___ outros()

Especifique, em horas por dia (ou se preferir, em horas por semana ou por mês) o tempo em que está sujeito a essas condições.

.....horas por.....
horas por.....
horas por.....

5. Mencione riscos de acidentes a que está exposto (mesmo que jamais tenham acontecido).

___ Dedos (agulhas) ___ Cortes (tesouras ou facas) ___ Lesões (esforço rep.) ___ Fraturas

Especifique conseqüências que poderiam decorrer desses possíveis acidentes:

6. Você tem responsabilidade pessoal sobre a guarda ou o manuseio de:

	Sim	Não	Valor aproximado em R\$
Dinheiro?	___	___
Máquinas e equipamentos?	___	___
Materiais?	___	___
Outros?	___	___

Observações:
 Há outras pessoas com as quais divide essa responsabilidade? Quantas são? Mencione-as:

7. Como seu chefe verifica o seu trabalho?

___ Pelo resultado ___ Pelo Planejamento ___ Conferindo superficialmente
 ___ Conferindo minuciosamente ___ Outros ()

Com que freqüência são efetuadas essas verificações?

.....vezes por

8. Você tem subordinados ? ___ Sim ___ Não

Em caso positivo, especifique os títulos dos cargos de seus subordinados e o número de ocupantes lotados em cada um deles:

Títulos dos cargos subordinados

Número de ocupantes

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

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

Mencione quanto de seu tempo diário é utilizado na função de supervisão:

____ até 10% ____ de 10 a 25% ____ de 25 a 50 % ____ de 50 a 75% ____ mais de 75%

No exercício de seu cargo, tem responsabilidade por supervisão funcional, orientação ou assistência sobre o trabalho de outras pessoas, além das já especificadas? (Não considere aqueles casos que têm caráter de colaboração).

Cargos que recebem este tipo de supervisão

Número de ocupantes

.....
.....

.....
.....

O espaço abaixo está reservado para observações que julgue necessárias ou esclarecimentos sobre os itens tratados e que lhe pareçam não suficientemente claros.

Blumenau, ____ de _____ de 2011.

Assinatura do chefe imediato

Assinatura do funcionário