

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**VANESCA SIGNOR**

**DESENVOLVIMENTO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS**  
**NO SETOR DE PEÇAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS:**  
**Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.**

**SARANDI**

**2017**

**VANESCA SIGNOR**

**DESENVOLVIMENTO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS  
NO SETOR DE PEÇAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS:  
Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck

**SARANDI**

**2017**

**VANESCA SIGNOR**

**DESENVOLVIMENTO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS  
NO SETOR DE PEÇAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS:  
Cooperativa Triticola Sarandi Ltda.**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_  
de\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Administração da Universidade de  
Passo Fundo, campus de Sarandi, pela banca formada  
pelos professores:

Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

**SARANDI**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e inteligência para que eu pudesse fazer as melhores escolhas e estar hoje concluindo mais esta etapa da longa jornada.

Agradeço a minha família, por ser a estrutura necessária para que eu não perdesse a fé em mim e por inúmeras vezes, dedicar seu tempo me incentivando e me apoiando para que tudo isso fosse possível, obrigada pelos conselhos, pelo amor, educação, pelo apoio, pelo incentivo e principalmente por me fazer ser confiante nas minhas decisões. Em especial a minha Irmã Tatiane Signor pelo apoio e incentivo diário.

Aos amigos, por entenderem as ausências nos últimos meses e me apoiarem em todos os momentos difíceis e me manter confiante em mim, me incentivando sempre a seguir em frente e me aconselhando nos momentos de angústia e indecisão. Em especial a minha querida amiga Bruna Paludo por toda a ajuda na conclusão deste trabalho e por sempre me socorrer e sanar todas as minhas dúvidas sempre que elas surgiam.

Aos mestres que contribuíram para a construção do meu conhecimento em especial ao Prof. Daniel Rodrigues e ao meu orientador Prof. Me. Nelson Germano Beck por não medir esforços para me auxiliar neste semestre. Ao professor Faisal por despertar em mim o interesse na área de Gestão de Pessoas em suas aulas maravilhosas e a todo corpo docente da Universidade de Passo Fundo que de alguma maneira me auxiliaram e me deram apoio nesta jornada de quatro anos.

A Cooperativa Tritícola Sarandi LTDA e seus gestores, principalmente ao setor de Recursos Humanos e a unidade de Peças, Ferragens e Implementos, por abrirem as portas da empresa, me auxiliar em tudo o que foi necessário e me oportunizar aplicar meu conhecimento adquirido. Obrigada pela oportunidade e confiança.

Aos meus colegas pela parceria e um agradecimento especial as melhores colegas e amigas que a faculdade me trouxe, Ana Laura Romio, Emanuelle Longui e Graciane Alberti por nunca medirem esforços para me ajudar e sempre deixar as aulas, trabalhos e estudos mais divertidos.

E, ao meu noivo, que além de companheiro sempre se preocupou a tornar a nossa rotina leve e tranquila para que eu pudesse passar por todo esse trajeto com sabedoria e serenidade. Você é a luz quando tudo parece estar escuro, a calma quando tudo estava tumultuado e a minha melhor companhia da vida.

**“Pra quem tem pensamento forte,  
o impossível é só questão de opinião...”**

**Charlie Brown Jr**

## RESUMO

SIGNOR, Vanesca. **Desenvolvimento de descrição de cargos no setor de peças e implementos agrícolas: Cooperativa Triticola Sarandi Ltda.** Sarandi, 2017. 102 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O objetivo do presente trabalho foi descrever os cargos da unidade de peças, ferragens e implementos da Cooperativa Triticola Sarandi Ltda, para posterior implantação no setor. Dessa forma, foi realizada a descrição de todos os cargos que operam atualmente na unidade. O estudo foi orientado pelos fundamentos teóricos da área de gestão de pessoas, especificamente os temas relacionados à administração de recursos humanos e objetivando a descrição de cargos. No que se refere à metodologia, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. Os resultados indicam que todos os cargos operacionalizados até a data da finalização da pesquisa foram identificados e posteriormente descritos, como forma de avaliação das atribuições de cada cargo. Procedeu-se então o levantamento dos cargos e funções, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas e a partir dos resultados encontrados, definiram-se os cargos de acordo com o cenário atual e com a necessidade da empresa e por fim apresentou-se a descrição de todos os cargos.

**Palavras-chave:** Descrição de cargos. Gestão de pessoas. Unidade de peças ferragens e Implementos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pessoas como recursos que permeiam todas as áreas de organização.....	16
Figura 2 – Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	19
Figura 3 – Bases da política de recursos humanos.....	19
Figura 4 – Modelo de descrição de cargos.....	26
Figura 5 – Modelo de descrição de cargos não-chefia.....	29
Figura 6 – Modelo de descrição de cargos chefia.....	30
Figura 7 – Descrição de cargos.....	31
Figura 8 – Organograma geral da Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.....	42
Figura 9 – Organograma UPFL.....	43
Figura 10 – Organograma reestruturado UPFL.....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA .....	10
1.2	OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2.2	SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	15
2.3	GESTÃO DE COOPERATIVAS .....	16
2.4	SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	18
<b>2.4.1</b>	<b>Análise e Descrição de cargos .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Salários.....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	35
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	36
3.3	UNIVERSO DE PESQUISA.....	37
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	37
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	38
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
4.1	A EMPRESA .....	39
<b>4.1.1</b>	<b>História da Cotrisal .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Organograma e estrutura organizacional .....</b>	<b>41</b>
4.2	PLANEJAMENTO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	45
4.3	DESCRIÇÃO DOS CARGOS .....	48
4.4	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	53
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
	ANEXO A - Descrição de cargo Chefia - Comprador .....	57
	ANEXO B - Descrição de cargo Chefia - Chefe de depósito.....	60
	ANEXO C - Descrição de cargo Chefia - Supervisor técnico.....	62
	ANEXO D - Descrição de cargo Chefia - Chefe de seção .....	65



ANEXO E - Descrição de cargo Chefia - Supervisor de vendas.....	68
ANEXO F - Descrição de cargo Chefia - Vendedor externo .....	71
ANEXO G - Descrição de cargo Secretária.....	74
ANEXO H - Descrição de cargo Auxiliar de escritório .....	76
ANEXO I - Descrição de cargo auxiliar de carga e descarga.....	78
ANEXO J - Descrição de cargo assistente de campo .....	80
ANEXO K - Descrição de cargo mecânico .....	82
ANEXO L - Descrição de cargo Vendedor Interno.....	84
ANEXO M - Descrição de cargo Caixa .....	86
ANEXO N - Descrição de cargo Faxineira .....	88
ANEXO O - Descrição de cargo Chefia - Gerente .....	90
ANEXO P - Entrevista para análise de cargos Chefia.....	93
ANEXO Q - Entrevista para análise de cargos Não chefia .....	96
ANEXO R - Modelo descrição de cargo Chefia.....	99
ANEXO S - Modelo descrição de cargo Não chefia .....	101

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o cenário que se apresenta é de uma sociedade mais capitalista e individualista, onde as pessoas em geral, visam somente o seu bem estar e o sucesso individual, perdendo assim, o senso de ajuda mútua. A percepção de trabalhar em cooperação pode ser uma alternativa mais eficaz no que tange ao senso comum de ajudar-se uns aos outros.

Nesse contexto, o cooperativismo se torna um ideal representativo no sentido de unir forças em prol dos interesses coletivos, fazendo com que o desenvolvimento dos objetivos se tornem mais evidentes e convirjam em um objetivo comum que agregue benefícios aos interessados. É válida a reflexão de que pessoas que unem ideias se motivam para trabalhar em conjunto de forma mais produtiva.

A cooperação entre os seres humanos faz parte do próprio instinto de sobrevivência do homem desde os primórdios de sua existência. No entanto o cooperativismo em si, só foi reconhecido como sendo o seu surgimento no ano de 1844 na Inglaterra, onde foi fundada por 28 pessoas a primeira cooperativa de tecelões. Já no Brasil, a primeira cooperativa foi de produção agropecuária fundada no estado do Paraná no ano de 1847. Hoje as cooperativas têm uma representatividade expressiva em todo o mundo e na sua maioria atuam de forma responsável e sustentável.

São diversos os fatores que contribuem para a motivação e o desempenho das pessoas no seu ambiente de trabalho. Um fator muito importante é a questão da estruturação, por parte da empresa, de cargos. A mesma vincula a realidade a qual o colaborador está inserido no momento, às expectativas e objetivos que o mesmo pretende alcançar tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Dessa forma, tanto a empresa quanto o colaborador se beneficiam diretamente, no sentido de que a empresa expõe o que tem a oferecer e o colaborador pode observar com clareza até onde pode chegar em um determinado setor e se isso atinge seus anseios profissionais.

O presente estudo procurou destacar a necessidade da implantação de um plano de descrição de cargos no ambiente cooperativo. A pesquisa possibilitou estruturar uma descrição detalhada de cargos de acordo com cada função da cooperativa analisada.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A cooperativa analisada neste estudo, atua fortemente no setor de cooperativas agropecuárias, e é hoje uma das maiores do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades no ano de 1957, seguindo desde então os preceitos de governança corporativa. Com sua base fortalecida pelos princípios do cooperativismo, sempre buscando crescimento através de práticas sustentáveis. Hoje está a 60 anos atuando no mercado e conta com trinta filiais em vinte e quatro municípios do norte do Rio Grande do Sul, possui mais de mil funcionários e conta com aproximadamente 9.545 associados. Abrangendo ainda mais setores, a saber: Lojas de Pecuária, Insumos, Moinho de Trigo, Fábrica de Rações, Posto de Recebimento de Leite, Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), Unidade de Peças & Implementos Agrícolas, Unidade de transporte e Logística, Lojas Lar & Construção e Lojas de Supermercados.

A filial, objeto deste estudo, situa-se no município de Sarandi e atua no ramo de peças, ferragens e implementos agrícolas. Seu surgimento foi ocorrendo aos poucos conforme a necessidade dos clientes foi aparecendo, hoje, já possui unidade com sede própria separada dos demais ramos de atuação da cooperativa, onde trabalham diretamente 27 colaboradores.

O estudo foi realizado na área de gestão de pessoas tendo como objetivo descrever os cargos exercidos atualmente dentro da unidade de peças, ferragens e implementos, para que os colaboradores saibam quais são os requisitos necessários para atingir níveis mais elevados dentro do organograma geral da empresa e para que a Cooperativa tenha uma visão específica dos cargos e das atribuições e responsabilidades de cada um dentro do setor.

Não somente para os colaboradores, mas também principalmente para os gestores, este é um item indispensável quando se trata de gestão de pessoas, pois nesse sentido, tendo estruturadas as funções básicas que cada cargo deve atender, a escolha de um colaborador adequado que realmente se encaixe no perfil da função e da empresa possui maior probabilidade de ser acertada.

A estruturação de cargos é um dos setores mais delicados independentemente do tipo de empresa que será implantado. É um setor onde devem ocorrer estudos delicados de aceitação e conscientização por parte dos colaboradores para verificar a eficácia de tal implantação e onde depende-se principalmente a compreensão dos colaboradores para verificação correta das atribuições do seu cargo.

Nesse sentido, a fim de verificar a elaboração de uma descrição de cargos, apresenta-se o problema de pesquisa: **como desenvolver uma descrição de cargos no setor de peças, ferragens e implementos agrícolas da Cotrisal Sarandi?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver a descrição de cargos para ser implantada na Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda na unidade de peças, ferragens e implementos agrícolas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar com os colaboradores quais as atribuições competentes ao seu cargo;
- Realizar uma descrição de cargos para cada função existente dentro da Cooperativa;
- Apontar as ações necessárias relacionadas à mudança de comportamentos de acordo com as descrições dos cargos identificados;
- Demonstrar para a Cooperativa o leque de possibilidades existentes com a implantação de uma descrição de cargos, com possíveis sugestões de melhoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas algumas construções acadêmicas que definem o tema abordado na pesquisa, são conceitos que buscam definir a área de gestão de pessoas bem como, seus sistemas específicos. Serão apresentados os seguintes assuntos: gestão de pessoas, sistemas e subsistemas de administração de recursos humanos, análise e descrição de cargos, salários e gestão de cooperativas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Quando se fala de gestão de pessoas, se está falando de gente, de ações e de mentalidades diferentes. Por isso, esta é uma das áreas que mais vem sofrendo com mudanças em diferentes aspectos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Não somente nestes, mas também nos aspectos conceituais.

Marras (2011, p. 5) assevera que, “tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.” Afirma também que:

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

Ao longo da evolução da área de recursos humanos, ocorreram variações significativas de conceitos e formas de gerir tal área, a começar pela própria nomenclatura, que hoje é mais conhecida como gestão de pessoas, mas que já foi somente chamada de recursos humanos. Assim, são inúmeros os conceitos que se apresentam.

Na concepção de Gil (2001, 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”.

Para Vergara (2006, p. 9), gestão de pessoas,

É um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior da empresa que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas para definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar

recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Neste mesmo contexto, Chiavenato (2005, p. 06) afirma que:

A 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, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Para complementar tais conceitos, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2) que:

Usamos muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. a expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (juntamente com outros recursos como dinheiro, materiais e informação). Outros termos como “capital humano” e “ativo intelectual” têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa.

Nas últimas décadas, as empresas no geral vêm passando por mudanças significativas de reestruturação organizacional, reengenharia e terceirização o que de certa forma acabou por mudar algumas concepções sobre o papel do indivíduo e da administração de recursos humanos nas organizações (Gil, 2001, p. 23).

Dentro desta metamorfose pela qual a gestão de pessoas vem passando, alguns conceitos e formas de ver a gestão de pessoas foram se reestruturando e formando novas prioridades, isso se deve muito ao reconhecimento do indivíduo como peça chave dentro de uma organização.

Partindo da concepção de que as empresas são formadas de pessoas e que o capital humano é visto como de extrema importância para todas as empresas e diante do cenário que se apresenta, passou-se a considerar o capital humano das organizações não mais como simples empregados, mas como parceiros da organização. Segundo Gil (2001, p. 23), [...] “se tratadas como recursos, às pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível”.

Na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2) “embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para obtenção da vantagem competitiva de uma empresa”.

Verifica-se que algumas empresas têm a tendência de acolher o empregado como um parceiro, mas que outras empresas ainda sentem muita dificuldade em ver o seu funcionário como alguém que realmente esteja engajado em ajudar para o crescimento da mesma.

Partindo-se do pressuposto de que as pessoas não são meras figurantes, mas sim vistas como peças chaves para o sucesso de uma organização, Gil (2001, p. 23-24) afirma que:

[...] todo o processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Dessa forma, para cada parceiro é despendido uma quantidade de recursos diferente, de acordo com o grau de importância dentro da organização. Ainda de acordo com Gil (2001, p. 23) “à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização”.

Para Chiavenato (2005, p. 8),

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

A administração de pessoas consiste em uma série de decisões que possam convergir em uma solução agradável e satisfatória para ambas as partes, empresas e colaborador, assim, o colaborador se engaja cada vez mais na causa da empresa e a empresa consegue atingir seus objetivos com melhores resultados. As organizações bem-sucedidas já se deram conta disso e passaram a tratar seus funcionários como parceiros.

O contexto que está inserido a gestão de pessoas, é basicamente constituído por organizações e pessoas, sem ambos não haveria gestão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos, e para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual buscam atingir seus objetivos pessoais e profissionais. Sem ambos, certamente não existiria gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

## 2.2 SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

No que se refere às origens de sistema, Carvalho e Nascimento (1993, p. 3) afirma que “o sistema constitui-se numa série de elementos interdependentes em constante interação, com vistas à consecução de um ou mais objetivos”.

O conceito de sistemas já era amplamente utilizado nas ciências físicas e biológicas, mas somente a partir da década de 50 o mesmo passou a ser utilizado nas ciências sociais. A área da administração é uma das mais auxiliadas pela Teoria Geral dos Sistemas, assim se tornou comum a classificação das atividades administrativas em sistemas: de produção, de comercialização, de recursos humanos etc. (GIL, 2001, p. 21).

O conceito de sistema aberto tem sua origem na Biologia, tendo em vista a dependência e adaptabilidade dos seres ao ambiente, dessa forma se encaixa também na administração que nada mais é do que ações de interação de um organismo vivo dentro de um ambiente circulante. Tal conceito nos permite uma maneira mais abrangente de abordar a complexidade das organizações e a administração de seus recursos como fatores ambientais internos e externos integrados e também as funções e subsistemas que as compõem (CHIAVENATO, 2016, p. 5).

Chiavenato (2009, p. 96) afirma que:

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A administração envolve a coordenação de recursos humanos e materiais para o alcance de objetivos.

Cada administrador, no seu papel, deve desempenhar as quatro funções administrativas básicas a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. Isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades que são incorporadas nos funcionários de uma empresa, a chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p. 2).

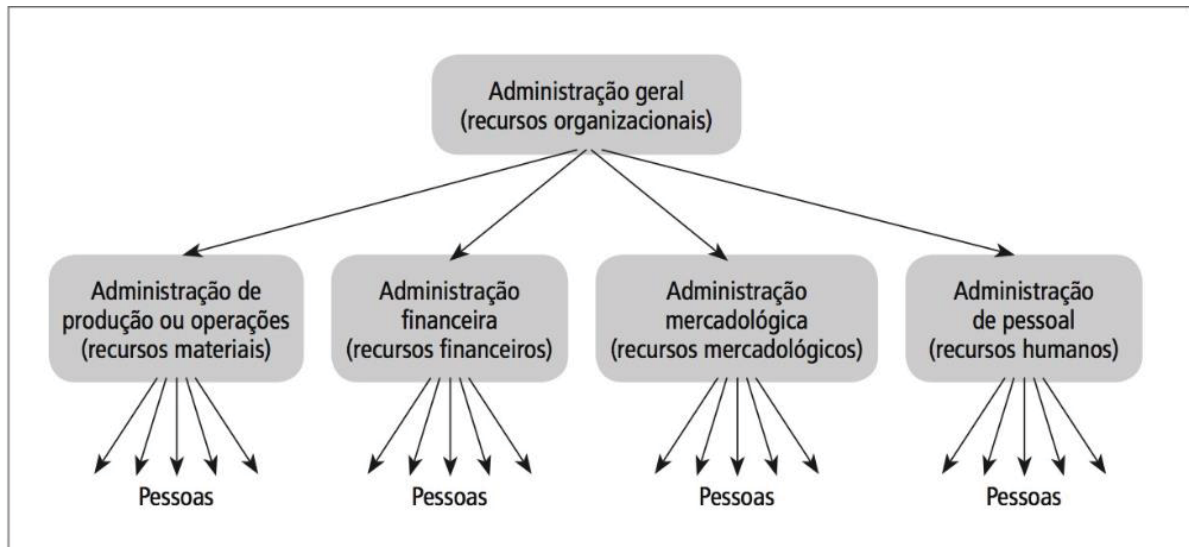
De acordo com Chiavenato (2016, p. 210) “em toda organização ocorre o fenômeno da divisão de trabalho e de especialização. Em geral, cada conjunto de recursos similares é administrado dentro de um esquema de divisão de trabalho e de especialização de atividades [...]”.

Os recursos organizacionais requerem complexos processos de administração, independente de serem financeiros, humanos ou mercadológicos. Todos precisam ser



captados do ambiente, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados, para que o sistema seja eficiente e eficaz. Os recursos humanos sendo o único capaz de administrar todos os demais que são inertes, passam a ser os únicos recursos que permeiam organização em todos os aspectos, áreas e níveis (CHIAVENATO, 2016, p. 212). Como mostra a figura a seguir.

**Figura 1 - Pessoas como recursos que permeiam todas as áreas da organização**



Fonte: Chiavenato (2016, p. 212)

Dentro desse contexto, administrar pessoas é uma tarefa que compete a todas as áreas e níveis das organizações. Assim, administrar recursos humanos não é uma tarefa apenas do profissional de Administração de Recursos Humanos, mas cabe como responsabilidade de toda a organização (CHIAVENATO, 2016, p. 2013).

### 2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

É verídico que a ideia de associação ou de reunião de forças em busca de um objetivo comum, se constitui desde os primórdios da existência da humanidade e foi ganhando força e nome com o passar do tempo.

Bialoskorski Neto (2012 p. 3) concorda com tal afirmação e diz que “o cooperativismo e as formas de cooperação são algo antigo na história da humanidade. Há registros sobre cooperação e a associação solidária desde a Pré-história da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os babilônicos”.

Santos citando Oliveira (2015, p. 15) “o cooperativismo puro, começou em novembro de 1843, em Rochdale, uma aldeia da Inglaterra, onde 28 rudes tecelões de mãos calejadas debateram sobre as dificuldades que estavam enfrentando aviltamento dos seus salários perante a excedente mão de obra, o que resultava em desemprego”.

No mesmo sentido, Pivoto (2015, p. 41) menciona que

[...] essa iniciativa pioneira e outras, apresentavam uma reação às condições em que os trabalhadores eram expostos nas fábricas e ao meio em que estavam inseridos, com um caráter fortemente revolucionário. Após esse momento histórico, o cooperativismo cresceu em âmbito mundial. Em 1895 foi fundada a Aliança Cooperativa Internacional, com o objetivo de unificar o movimento cooperativista mundial.

Santos (2015, p. 19) afirma que, “as cooperativas têm um papel importante na sociedade, porque, além de existirem para gerar benefícios para seus associados, também passam a ter estreitos vínculos com a comunidade local ou regional, tendo a responsabilidade de trabalhar constantemente em prol delas”.

Canton (2009, p. 15) define cooperativa como:

Uma associação de pessoas e não de capitais. Independente da dimensão empresarial da cooperativa, seu capital social será sempre muito expressivo. dessa condição emerge, espontaneamente, o compromisso com a comunidade. As cooperativas, na consecução de seus objetivos, direta ou indiretamente trabalham para promover o desenvolvimento sustentado da comunidade local ou regional nas quais estão inseridas. Por isso, têm compromisso com a população.

Nas palavras de Pivoto (2015, p. 42) “o negócio cooperativo conta com um conjunto de orientações que estabelecem a forma de relacionamento entre a cooperativa e os cooperados. Essas orientações são denominadas “princípios cooperativistas” e o tornam diferentes de outros empreendimentos econômicos”.

Segundo Costa (2002, p. 15) a cooperação,

Tornou-se uma condição para a competição. Parece estranho, contraditório, mesmo à primeira vista, mas não é. Com a globalização dos mercados, o caminho para os pequenos negócios é cada vez mais articularem-se uns com os outros em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlacedos organizacionais, visando à obtenção de níveis de produtividade, qualidade, escala e, principalmente, a flexibilidade tão necessária para enfrentar as turbulências, descontinuidades e incertezas dos novos tempos. Só assim, os pequenos terão acesso a mercados maiores dentro e fora do país.

Conforme conceitua Santos (2015, p. 19) “não se pode deixar de mencionar que as cooperativas, igualmente com as empresas de capitais, também sofrem com a concorrência, o

que automaticamente faz com que elas se aperfeiçoem e se modernizem, pois, de uma maneira ou de outra, precisam ser e apresentar produtos e serviços competitivos”.

Diante dos conceitos acima descritos, Schmidt (2014, p. 42),

Na história da humanidade vê-se que o ser humano evolui da vida individual para a de grupo quando descobriu que através da união e da cooperação as dificuldades eram solucionadas com menor sacrifício e risco. O homem conscientizou-se da importância da utilização da cooperação mútua com o intuito de facilitar as suas ações, para desenvolver a caça, a pesca, a construção de casas, as guerras, os trabalhos agrícolas e outros. Analisando e comparando essas ideias, pode-se facilmente entender a explicação do famoso ditado “a união faz a força”. Nessa afirmativa, que tipifica a solidariedade ativa, observa-se que, desde idos tempos, o homem tem circunstancialmente se unido a outro, seja em maior ou menor número, objetivando sempre a ajuda em comum.

O cooperativismo se caracteriza por ser um sistema econômico-social baseado na união de pessoas e soma de esforços de cada um, que procura melhorar as condições econômicas e sociais dos produtores e consumidores. Desenvolve-se por meio de associações de pessoas formando cooperativas, cujo principal objetivo não somente o lucro, mas a valorização do homem e sua integralização na sociedade.

#### 2.4 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

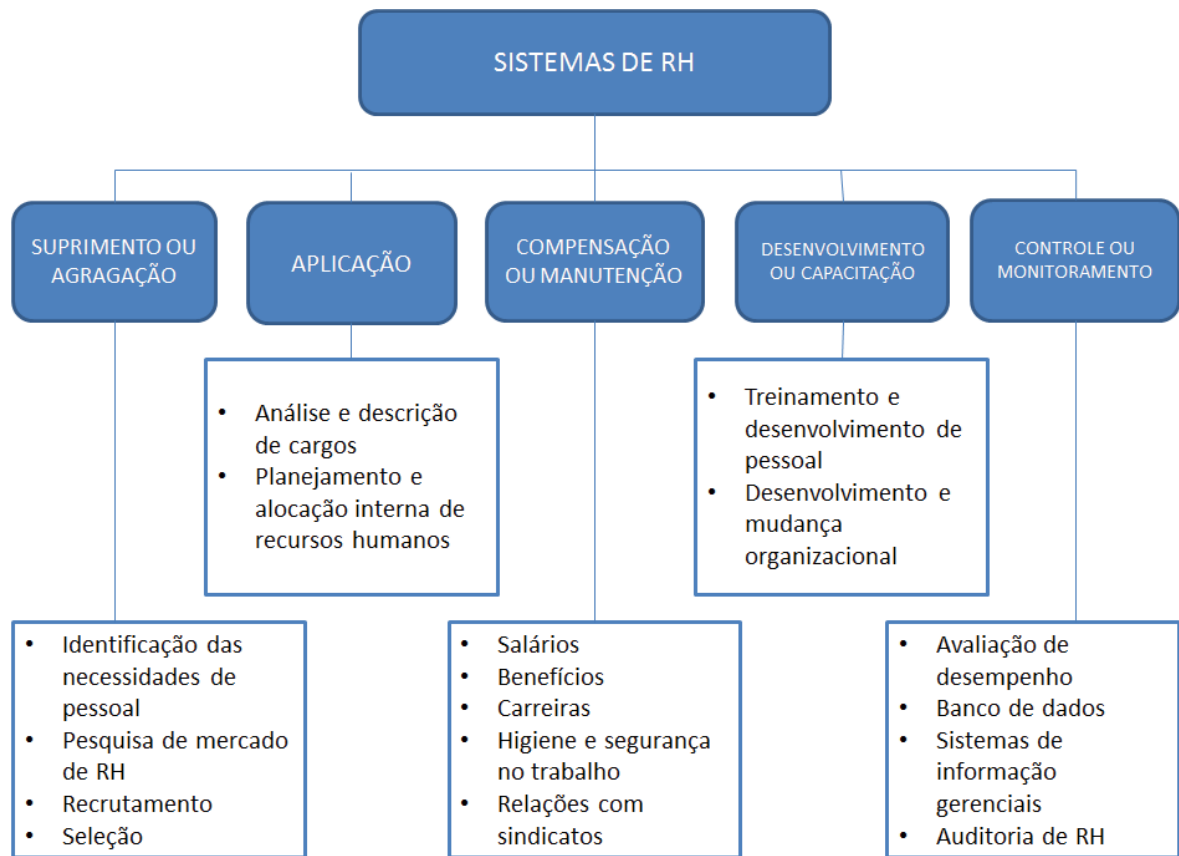
A administração de recursos humanos não é um tema novo para a gestão de administração empresarial. Trata-se de tema abrangente no que diz respeito a gestão de pessoas e de processos internos gerenciais.

Segundo Gil (2001, p. 24), “a gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc”.

São apresentadas diversas visões de diferentes autores em relação aos subsistemas existentes na área de gestão de pessoas, no entanto uma acaba por complementar a outra ou mesmo se parecem em muitos aspectos.

Nesse aspecto, bem enfatiza Gil (2001, p. 25) “embora as classificações sejam distintas, fica claro que as diferenças referem-se principalmente a nomenclatura ou à demarcação dos limites das categorias”. Neste contexto, Gil (2001, p. 25) classifica os sistemas como sendo bastante amplos e assim envolvendo grande número de atividades. Como apresenta a figura a seguir.

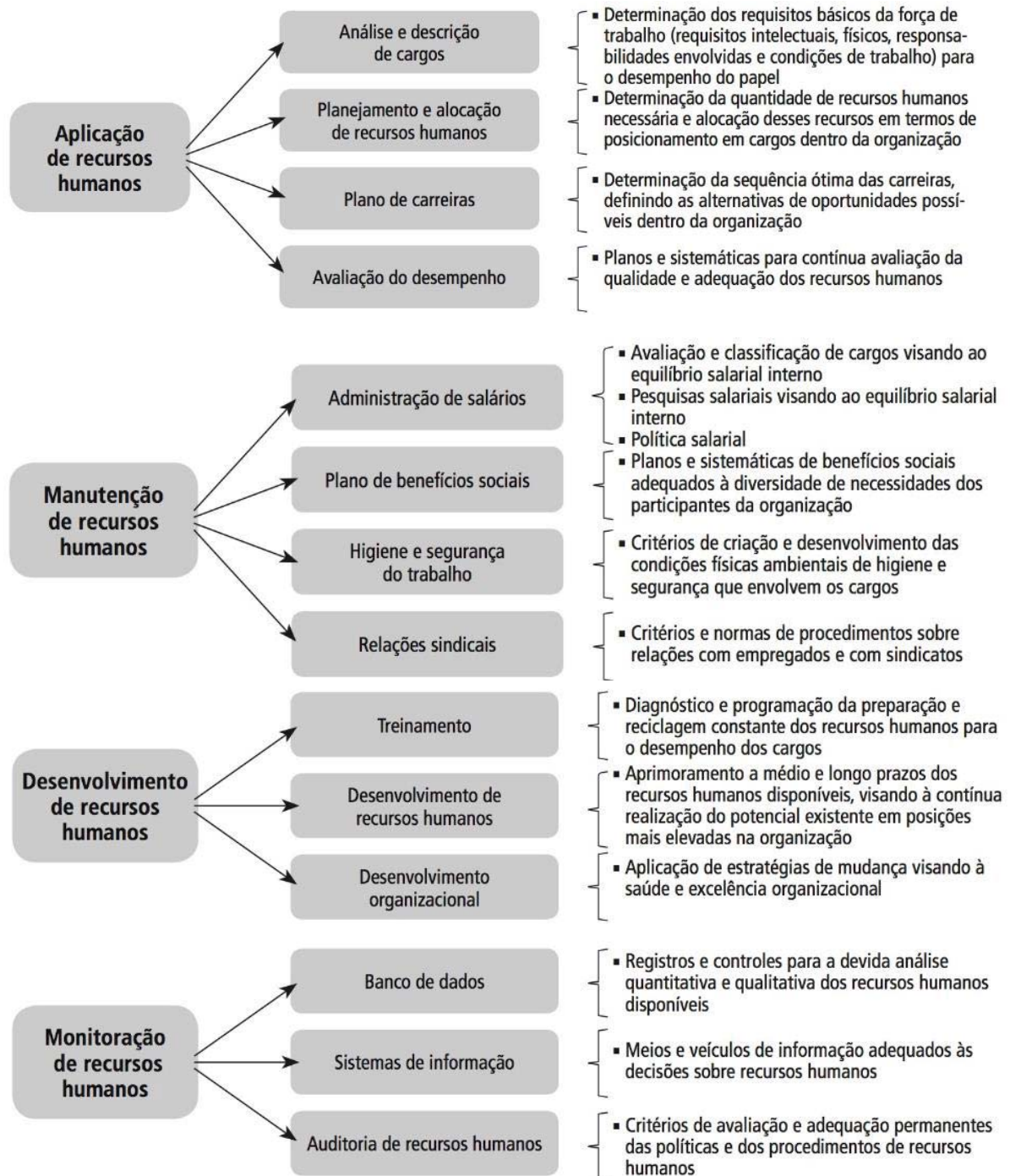
Figura 2 – Classificação das atividades de gestão de pessoas



Fonte: Gil (2001, p.25)

Figura 3 – Bases da política de recursos humanos





Fonte: Chiavenato (2016, p. 5)

Segundo Gil (2001, p. 25), “o sistema de suprimento ou de agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção”.

Recrutamento de pessoal é uma atividade que tem por finalidade atrair recursos humanos interna ou externamente à organização, com o objetivo de fortalecer a seleção de

pessoal que tem por finalidade escolher, conforme a metodologia da organização, candidatos a emprego para o atendimento das necessidades da empresa (MARRAS, 2011, p. 54).

Em outras palavras, Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) afirmam que “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 30) afirmam que “antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher”. E ainda, “além das especificações, gerentes e supervisores usam descrição de cargo para selecionar e orientar funcionários”.

Gil (2001, p. 91) ressalta que “como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente”.

Segundo Gil (2001, p. 25), “o sistema de aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 31) afirmam que “a definição de requisitos de um cargo fornece os critérios para avaliação do desempenho de seu ocupante. Os resultados da avaliação do desempenho podem revelar, no entanto, que certos requisitos estabelecidos para um certo cargo não são totalmente válidos”.

Para Marras (2011, p. 83) a descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas na análise das funções, padronizando o registro de dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos controles de cada um dos cargos da empresa, além de registrar as tarefas que correspondem a cada cargo e a análise dos diferentes requisitos exigidos pelo cargo.

Em síntese, o treinamento tem por objetivo capacitar as pessoas para desenvolver as atribuições de seus cargos, e os cargos, por sua vez, são as tarefas que devem ser desenvolvidas por determinado setor, na medida em que os empregados dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar determinadas tarefas a fim de atingir os objetivos da organização (GIL, 2001, p. 126).

Segundo Gil (2001, p. 25), “o sistema de manutenção ou de recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 31) afirmam que:

Para determinar quanto será pago pela execução de um trabalho, a definição de seu valor relativo é um dos fatores mais importantes. Este valor baseia-se na habilidade, esforço e responsabilidade que o trabalho exige de um funcionário, bem como nas condições de risco em que o trabalho é realizado.

Ainda dentro do subsistema de manutenção de recursos humanos, além da administração de salários é integrado a higiene e segurança de trabalho que tem como preocupação principal a prevenção de acidentes e eliminação de causas de acidentes de trabalho e é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção da saúde do trabalhador (MARRAS, 2001, p. 215).

Segundo Gil (2001, p. 25), “o sistema de capacitação ou de desenvolvimento trata de atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização”.

O subsistema de capacitação e desenvolvimento trata-se do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro da organização, neste sentido, as definições de diferentes autores convergem em uma mesma direção.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 338),

Treinamento é o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização [...].

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 31)

Discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo e os requisitos descritos e especificados para o cargo fornecem pistas para o levantamento das necessidades de treinamento. Da mesma maneira, o desenvolvimento de carreira, como parte da função de treinamento, deve preparar funcionários para progredir, assumindo cargos em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível [...].

No entender de Gil (2001, p. 25), “o sistema de controle e monitoramento, refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho”.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 31) afirmam que “a definição dos requisitos de um cargo fornece os critérios para avaliação do desempenho de seu ocupante. Os resultados

da avaliação do desempenho podem revelar, no entanto, que certos requisitos estabelecidos para um cargo não são totalmente válidos”.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 495) “a eficácia das relações com os empregados depende da eficiência e equidade de seus resultados, tanto para os empregados como para a empresa”.

#### **2.4.1 Análise e Descrição de cargos**

A elaboração de uma análise e descrição de cargos, é o primeiro passo para que todo o restante da gestão de pessoas se torne mais bem sucedida dentro de uma organização, pois através delas, são feitas contratações com perfil necessário para ocupação dos cargos, os treinamentos são realizados de forma mais específica de acordo com as competências exigidas por cada cargo e também é possível fazer um monitoramento mais preciso das atividades exercidas.

Paschoal (2001, p. 23) afirma que análise é “onde são especificados os requisitos, os contatos, as condições de trabalho, a complexidade e outros pormenores do cargo, nem sempre é encontrada na Descrição”. Já a Descrição de Cargo, é “onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização”.

Na concepção de Oliveira (2013, p. 6),

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

Gil (2001, p. 175) define cargo como “um conjunto de tarefas e atribuições que são exercidas de maneira sistemática e reiteradas por um indivíduo numa organização”.

Para Oliveira (2013, p. 6) o cargo é “expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho”.

Sob o ponto de vista de Marras (2011, p. 83) descrição de cargo “é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior a análise das funções,



padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”.

Para Dessler (2014, p. 74), a descrição de cargos não é um evento isolado, mas sim dependente de um processo formado por três etapas, e as caracteriza como: análise de cargos; descrição de cargos e especificações de cargo.

Nesse sentido, Dessler (2014, p. 74) define análise de cargos como “procedimento para a determinação dos requisitos e competências necessárias para a realização de um trabalho e do perfil da pessoa que deve ser contratada”.

Que assim forma o próximo elo da corrente com a definição de cargo, onde Dessler (2014, p. 74), afirma que a descrição de cargo é o “detalhamento de requisitos, responsabilidades, relações de subordinação, condições de trabalho e responsabilidade de supervisão – resultante da análise de cargos.”

Por último, Dessler (2014, p. 74), afirma que deve haver as especificações de cargos e as conceitua da seguinte maneira “detalhamento das “necessidades humanas”, treinamento necessário, habilidades, perfil, e assim por diante—também resultante da análise de cargos.”

Como destacam Bohlander, Snell e Sherman (2003. p. 37) “uma descrição de cargo é uma exposição escrita de um cargo e dos devedores que ele incluiu. Não há um formato-padrão para as descrições de cargo; elas variam em aparência e conteúdo de uma empresa para outra”.

Oliveira (2013, p. 5) aduz que “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”.

Realizar a análise de um cargo começa com a compreensão das vagas que devem ser preenchidas e é o passo precedente da descrição das atividades a serem exercidas pelo mesmo, nesse sentido, Dessler (2014, p. 74) afirma que:

Análise de cargos é o procedimento por meio do qual você determina as atribuições dos cargos que está analisando e as características das pessoas que serão contratadas para eles. A análise de cargos produz informações para a descrição de cargos (uma lista de tarefas envolvidas no trabalho) e as especificações de cargos (perfil adequado para sua realização, isto é, qual “tipo” de pessoa contratar para o trabalho).

De acordo com o que diz Dessler (2003, p. 64) os dados para análise de cargos são coletados de múltiplos ‘especialistas no assunto’ (principalmente ocupantes dos cargos) usando-se questionários e entrevistas.

Na concepção de Pascoal (2001, p. 35) “o levantamento cuidadoso das ocupações é fundamental para se elaborar uma boa descrição. Esse trabalho pode ser feito de diferentes maneiras, cada qual com suas aplicações, vantagens e restrições. As formas mais usadas são: entrevista, questionário e observação.”

Dessler (2003, p. 64) segue na mesma linha e afirma que “varias técnicas específicas são usadas par na análise de cargos ou, em outras palavras, na coleta de informações sobre as obrigações, responsabilidades e atividades dos cargos”. E destaca ainda que “algumas das técnicas mais comuns são entrevistas, questionários, observação e diário ou registro do participante”.

O método da entrevista, porém, é o mais utilizado segundo os dois autores, visto que é o mais completo de todos e permite ao trabalhador relatar suas atividades e comportamentos, que sendo feito de quaisquer uma das outras formas, não seria possível identificar. (DESSLER, 2003. p. 66).

Na concepção de Pascoal (2001, p. 36) a entrevista, “é a forma mais completa e mais usada, apesar de ser demorada e despertar mais especulação sobre os resultados e objetivos do trabalho”.

Dessler (2003, p. 64) também concorda com esta afirmação e aduz que,

As entrevistas são comuns na coleta de dados para análise de cargos. Podem ser: entrevistas individuais com cada funcionário, entrevistas em grupo, com grupos de funcionários com o mesmo cargo, entrevistas com supervisores, com um ou mais supervisores que conheçam detalhadamente o cargo a ser analisado.

O método de questionários consiste em solicitar que os ocupantes de cada cargo especifiquem as atividades que exercem e respondam perguntas sobre requisitos, características, condições de trabalho entre outras. (PASCOAL, 2001. P. 36).

Dessler (2003, p. 67) concorda e ainda completa que “é importante, primeiramente, decidir como será a estrutura do questionário e quais perguntas serão incluídas”.

A análise realizada pelo método da observação consiste em acompanhar a execução dos trabalhos e anotar suas atividades, geralmente aplicada a trabalhos fixos, repetitivos e facilmente compreendidos. É um método que sozinho não consegue atingir os reais objetivos para elaboração da descrição de cargos, por isso deve ser combinado com perguntas e utilizado mais para cargos operacionais (PASCOAL, 2001, p. 36).

Para Dessler (2014, p. 82) “o produto mais importante da análise de cargos é a descrição do cargo”.

A descrição e especificação do cargo, utiliza os dados coletados na análise de cargos e interliga basicamente o conhecimento, as habilidades e as competências necessárias para executar o trabalho da melhor maneira possível e engloba basicamente o que o trabalhador faz, como faz e quais as condições de trabalho (DESSLER, 2014, p. 82).

Não existe formato padrão para elaboração de uma descrição de cargos. No entanto, segundo Dessler (2014, p. 82) a maioria das descrições contém as seguintes seções:

1. Identificação do cargo
2. Resumo do cargo
3. Responsabilidades e deveres
4. Supervisão exercida
5. Padrões de desempenho
6. Condições de trabalho
7. Especificações de cargos

Figura 4 – Modelo de descrição de cargos

<b>CARGO:</b> Promotor de vendas especializado	<b>CÓDIGO DE TRABALHO:</b> 3541-30
<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b> Técnicos de nível médio	<b>SUBGRUPO:</b> Técnicos de nível médio em operações comerciais
<b>DIVISÃO:</b> Materiais do ensino superior	<b>SE REPORTA A:</b> Gerente de vendas regional
<b>DEPARTAMENTO:</b> Vendas internas	<b>LOCALIZAÇÃO:</b> São Paulo
<b>FAIXA SALARIAL RECOMENDADA:</b> De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	<b>DATA DA INCLUSÃO NA CBO:</b> 22/10/2002

**RESUMO** (Escreva uma breve descrição do cargo)

A pessoa nesta posição é responsável pela venda de livros universitários, softwares e produtos multimídia para professores. As vendas podem ser diretas ou por telefone. Ela deve desenvolver estratégias de venda para atingir as metas em áreas previamente definidas, abrangendo o corpo docente de faculdades e universidades menores. Além disso, o profissional nesta posição será responsável pelo direcionamento editorial, por meio de relatórios embasados no feedback recebido sobre as publicações e nas tendências observadas no mercado.

## CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

**Responsabilidades financeiras (orçamento e/ou receita):** a pessoa nesta posição é responsável por uma meta de venda definida pela gerência de vendas regional.

**Supervisão exercida (direta e indireta):** nenhuma

## FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA (conhecimentos e experiência necessária para realizar o trabalho)

**Qualificações e requisitos para o trabalho:** prefere-se experiência prévia em vendas ou publicações. É desejável um ano de experiência em atendimento ao cliente ou marketing de produtos e serviços. Usuário avançado de planilhas, editores de textos e internet.

**Escolaridade:** Bacharel em administração, marketing ou cursos relacionados.

**Competências:** demonstrar senso de organização, capacidade de persuasão e de negociação; apresentar habilidades de comunicação; trabalhar sob pressão; e contornar situações adversas.

**Outras:** disponibilidade para viagens.

## PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES (lista em ordem de importância e porcentagem de tempo gasto na tarefa)

### Condução das vendas (60%)

- Atingir meta de vendas predefinida.
- Determinar estratégias de vendas e desenvolver um plano estratégico.
- Realizar de 15 a 20 entrevistas por dia com professores durante o ano letivo.
- Preparar e conduzir as apresentações das publicações (incluindo textos, softwares e sites).
- Mapear títulos mais vendidos.
- Conduzir vendas aplicando o modelo produto-serviço (PSS).
- Aplicar técnicas de vendas.
- Divulgar e distribuir material (livros, produtos multimídias etc.) para que o corpo docente avalie, fazendo uso estratégico do orçamento de divulgação.
- Negociar publicações personalizadas e elaboração de capas especiais dentro das diretrizes da empresa.
- Planejar viagens para conquistar novos mercados, fazendo uso estratégico do orçamento para isso.
- Planejar eventos especiais e participações em feiras do livro.
- Desenvolver e coordenar campanhas promocionais.

### Publicações – editorial/marketing (25%)

- Propor, acompanhar e assinar projetos editoriais.
- Disponibilizar informações do mercado e o feedback sobre cada produto para a equipe editorial.

**Gestão da área de vendas (15%)**

- Acompanhar e relatar todos os assuntos pendentes e resolvidos no banco de dados da empresa.
- Manter registros de visitas.
- Gerenciar estrategicamente o orçamento operacional.
- Verificar itinerários de território, além de planos e previsões de vendas que lhe forem atribuídas.
- Realizar atendimento diferenciado e manter relações com profissionais de livrarias dentro da área de vendas.

**Decisões (deveres):**

Determinar o uso estratégico do orçamento atribuído à divulgação para superar metas de vendas.

Determinar clientes e contas prioritárias para atingir o potencial máximo de vendas.

Determinar onde as apresentações presenciais e eventos especiais seriam mais eficazes para gerar mais vendas.

Enviado por: Pedro Fontes, gerente regional de vendas	Data: 10 de junho de 2014
Aprovação:	Data:
Recursos Humanos:	Data:
Financeiro:	Data:

Fonte: Dessler (2014, p. 83-84)

Paschoal (2001, p. 23) segue na mesma linha de pensamento e afirma que “as descrições variam em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado. Em geral, as descrições contém, como mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções”.

Ainda de acordo com Paschoal (2001, p. 24),

Costuma-se diferenciar as descrições dos cargos entre OPERACIONAIS (ocupações envolvidas diretamente nas operações industriais, tais como produção, manutenção, limpeza etc.), ADMINISTRATIVOS/TÉCNICOS (ocupações ligadas às atividades burocrático – administrativas, atividades comerciais, atividades técnicas e outras semelhantes) e cargos de CHEFIA (todos os cargos que tenham subordinados). [...]

Figura 5 – Modelo de descrição de cargos não-chefia

SIGMA	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS ESTRUTURA DA DESCRIÇÃO DE CARGO	ANEXO 1.2								
		Desc.: AT01 Data: 12.2.97 Folha: 1/1								
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Cargo: <b>COMPRADOR (I, II e III)</b></td> </tr> <tr> <td>Unidade: Matriz</td> <td>Área.: Diretoria Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Seção: Suprimentos</td> <td>Setor: Compras</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Superior hierárquico: Supervisor de Compras</td> </tr> </table>			Cargo: <b>COMPRADOR (I, II e III)</b>		Unidade: Matriz	Área.: Diretoria Administrativa	Seção: Suprimentos	Setor: Compras	Superior hierárquico: Supervisor de Compras	
Cargo: <b>COMPRADOR (I, II e III)</b>										
Unidade: Matriz	Área.: Diretoria Administrativa									
Seção: Suprimentos	Setor: Compras									
Superior hierárquico: Supervisor de Compras										
<b>DEFINIÇÃO:</b>										
Este cargo existe para assegurar o suprimento dos diversos serviços e materiais necessários para o funcionamento normal da Empresa.										
<b>ATIVIDADES:</b>										
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negociar e comprar matérias-primas em geral.</li> <li>2. Negociar e comprar materiais e serviços de manutenção em geral.</li> <li>3. Negociar e comprar materiais de consumo e de expediente em geral.</li> <li>4. Negociar e contratar serviços diversos.</li> <li>5. Contratar e supervisionar os serviços de transportes.</li> <li>6. Pesquisar novas alternativas de suprimentos.</li> <li>7. Fazer o acompanhamento dos pedidos até a entrada do material na Empresa.</li> <li>8. Efetuar cotações, conferir notas, emitir relatórios para fins contábeis.</li> <li>9. Manter atualizado o cadastro de fornecedores.</li> <li>10. Emitir pedidos de compras.</li> <li>11. Executar outros trabalhos afins necessários ao Setor e à Empresa.</li> </ol>										
<b>QUALIFICAÇÕES:</b>										
Escolaridade Básica	I: Superior incompleto/cursando II e III: Superior completo									
Cursos Complementares como Pré-requisitos:	Processo de Compras, Negociação, Matemática Financeira									
Cursos Complementares de Aperfeiçoamento:	Relações Humanas, Análise de Valor									
Experiência:	I: um ano como Auxiliar de Compras II: dois anos como Comprador I III: um ano como Comprador II									
Idiomas:	Inglês e espanhol intermediários									

## MODELO – NÃO CHEFIA

Fonte: Pascoal (2001 p. 174).

**Figura 6: Modelo de descrição de cargos chefia**

SIGMA	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS ESTRUTURA DA DESCRIÇÃO DE CARGO		ANEXO 1.3																								
			Desc.: CH01 Data: 12.2.97 Folha: 1/1																								
<table border="1"> <tr> <td>Cargo:</td> <td colspan="3"><b>GERENTE COMERCIAL</b></td> </tr> <tr> <td>Unidade:</td> <td>Matriz</td> <td>Área.:</td> <td>Diretoria Comercial</td> </tr> <tr> <td>Seção:</td> <td>Vendas</td> <td>Setor:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Superior hierárquico:</td> <td colspan="3">Diretor Comercial</td> </tr> <tr> <td>Subordinados Diretos:</td> <td colspan="3">Supervisor de Administração de Vendas (1) Supervisor de Promoção de Vendas (1) Secretária (1) Representantes (5)</td> </tr> <tr> <td>Equipe:</td> <td>Subordinados Diretos 8</td> <td>Subordinados Indiretos: 15</td> <td>Total: 23</td> </tr> </table>				Cargo:	<b>GERENTE COMERCIAL</b>			Unidade:	Matriz	Área.:	Diretoria Comercial	Seção:	Vendas	Setor:		Superior hierárquico:	Diretor Comercial			Subordinados Diretos:	Supervisor de Administração de Vendas (1) Supervisor de Promoção de Vendas (1) Secretária (1) Representantes (5)			Equipe:	Subordinados Diretos 8	Subordinados Indiretos: 15	Total: 23
Cargo:	<b>GERENTE COMERCIAL</b>																										
Unidade:	Matriz	Área.:	Diretoria Comercial																								
Seção:	Vendas	Setor:																									
Superior hierárquico:	Diretor Comercial																										
Subordinados Diretos:	Supervisor de Administração de Vendas (1) Supervisor de Promoção de Vendas (1) Secretária (1) Representantes (5)																										
Equipe:	Subordinados Diretos 8	Subordinados Indiretos: 15	Total: 23																								
<b>DEFINIÇÃO:</b>																											
Este cargo existe para responder pelas estratégias comerciais e pela realização das vendas da Empresa.																											
<b>ÁREAS DE RESPONSABILIDADE:</b>																											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vendas dos produtos da Empresa nos territórios definidos pela Direção.</li> <li>2. Promoção dos produtos através dos meios disponíveis.</li> <li>3. Faturamento.</li> <li>4. Administração de Vendas.</li> </ol>																											
<b>ATIVIDADES DO TITULAR:</b>																											
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesquisar e propor listas de preços e condições de pagamento.</li> <li>2. Pesquisar e definir mapas de cotas de vendas para representantes e distribuidores.</li> <li>3. Planejar, organizar, controlar e dirigir os programas e metas de vendas.</li> <li>4. Realizar visitas periódicas a representantes para conhecer dificuldades e analisar suas ações.</li> <li>5. Coordenar pesquisas de mercado e analisar dados para opções de vendas.</li> <li>6. Prestar atendimento direto e visitas a clientes especiais para estreitar os relacionamentos.</li> <li>7. Coordenar os trabalhos administrativos e de apoio às vendas para assegurar o suporte necessário.</li> <li>8. Negociar espaços em gôndolas, degustações, cursos de culinária e outros com supermercados.</li> </ol>																											

9. Participar de convenções, feiras, cursos e outros eventos junto com representantes.
10. Executar e responder por outros trabalhos afins necessários à área e à Empresa.

#### QUALIFICAÇÕES:

Escolaridade Básica:	Superior completo – c/preferência p/ Marketing e Vendas
Cursos Complementares como Pré-requisitos:	Matemática financeira, técnicas de chefia
Cursos Complementares de Aperfeiçoamento:	Técnicas Gerenciais
Experiência:	oito anos em vendas e marketing de alimentos
Idiomas:	Inglês e espanhol intermediários

#### MODELO – CHEFIA

Fonte: Pascoal, (2001, p. 175-176).

Figura 7 – Descrição de cargos

<b>Nome da Empresa:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Cargo:</b> <i>Webmaster</i> (Supervisor de Pesquisa e Desenvolvimento)	
<b>Área:</b> Produção	<b>Setor:</b> Pesquisa e Desenvolvimento
<b>Local:</b> Endereço onde o futuro colaborador vai trabalhar (rua, bairro, cidade etc.)	
<b>ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO</b>	
<pre> graph TD     3[3] --- 2[2]     2 --- 21[2.1]     2 --- 22[2.2]     2 --- 1[1]     2 --- 23[2.3]     2 --- 24[2.4]     1 --- 11[1.1]     1 --- 12[1.2]     1 --- 13[1.3]     1 --- 14[1.4] </pre>	<p>3. Diretor Executivo  2. Gerente de produção  1. <i>Webmaster</i></p> <p>2.1 Supervisor de rede interna  2.2 Supervisor de sistemas internos</p> <p>1.1 <i>Webdesigner</i>  1.2 Analista de sistemas JR  1.3 Analista de sistemas PL</p>



**Objetivo final (missão do cargo):** Definir, modelar, implementar plataformas e sistemas e fazer *tunning* deles.

**Fornecedor:** *Mencionar o fornecedor* direto relacionado ao cargo. Exemplo: empresas do grupo.

**Cliente:** *Mencionar o cliente.* Exemplo: usuário final, empresas do grupo, provimento/desenvolvimento, comercial etc.

**Atividades não delegadas**

- Desenvolver o *kit* de acesso para o usuário final.
- Desenvolver aplicações voltadas ao usuário final.
- Pesquisar, analisar (balancear, ajustar, modelar, mensurar, validar) *tunning*, aplicações voltadas ao usuário final.
- Analisar e modelar aplicações para implementação.
- Auxiliar as filiais e parceiros em assuntos específicos relativos à Internet.
- Indicar treinamento e especializações.
- Liderar equipe de desenvolvimento e acompanhar o desenvolvimento de projetos.
- Pesquisar tecnologias de trabalho e desenvolvimento, criando novas metodologias, para agilizar o processo de produção interno, solicitando treinamento e especializações.

**Atividades delegadas**

- *Webdesigner.*
- Responsável pela criação e manutenção dos *sites*.
- Analista de sistemas pleno (PL).
- Responsável pela programação, desenvolvimento de produtos *web* e pelo suporte ao usuário final de *hosting* na empresa.
- Analista de sistema júnior (JR).
- Responsável pela montagem e administração dos servidores e serviços que neles rodam.

**Contatos**

**Internos:**

*Departamento:* comercial, auxiliar no fechamento de planos, viabilidade.

*Teleatendimento:* levantar a problemática e aceitação dos produtos implantados.

*Provimento:* auxiliar na melhoria, integração e pesquisar novos produtos em conjunto.

*Diretoria:* viabilização de planos.

*Recursos Humanos:* dúvidas relativas a RH.

<b>Externos:</b>	
<i>Fabricantes e revendas de sistemas:</i> cursos, novas tecnologias, produtos para teste.	
<i>Principais concorrentes:</i> levantamento de nossa imagem e produtos e tecnologias dos mesmos.	
<i>Produções com programas:</i> auxílio técnico para a divulgação do produto.	
<i>Agências de propaganda:</i> saber o que há de novo no mercado <i>web</i> em nível de marketing e <i>design</i> .	
<b>Análise do cargo</b>	
<b>Nível decisório:</b> o cargo tem autoridade para definir plataformas, aplicações e sistemas.	
<b>Dimensões:</b> subordinados diretos: quatro.	
<b>Qualificação:</b>	
<i>Instrução:</i> nível superior. Formação em Engenharia e cursos específicos.	
<i>Experiência (mínimo necessário):</i> três anos.	
<b>Aprovação:</b>	
Ocupante:	Superior: Gerente de produção
Data:	

Fonte: Oliveira, (2011, p. 8-10).

De acordo com Oliveira (2011, p. 12) quando se define com eficácia o processo de desenho, análise, descrição e especificação de cargos é para entender como esses itens afetam as práticas de recursos humanos e depois os métodos obtidos na informação, ajustando-os com o objetivo de ter as especificações precisas do cargo e os critérios a exigir do futuro ocupante.

#### 2.4.2 Salários

Baseado na descrição de cargos pode-se desenvolver também a política de salários, ou também chamada de tabela de remuneração, que é outra ferramenta muito importante e amplamente utilizada dentro das empresas para remunerar seus funcionários de acordo com suas tarefas exercidas.

Oliveira (2006, p. 5) afirma que, “salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entende-se que salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado), seja um acordo tácito ou expresso”.

Nas palavras de Milkovich e Boudreau (2000, p. 381) “a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

Marras (2011, p. 78) salário “é aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais”.

Segundo Pascoal (2001, p. 69) “pode-se, em tese, definir os níveis salariais a partir de parâmetros internos das organizações, mas, dentro do Sistema de Remuneração, uma ferramenta imprescindível é a informação sobre o mercado”.

Neste sentido, Dessler (2003, p. 194) estabelece cinco passos com equidade interna e externa para determinação salarial.

1. Conduzir uma pesquisa salarial para saber quanto os outros empregadores estão pagando para cargos equivalentes (para ajudar a assegurar equidade externa).
2. Determinar o valor de cada cargo em sua empresa por meio de avaliações de cargos (para assegurar equidade interna).
3. Agrupar cargos semelhantes em faixas salariais.
4. Estabelecer a remuneração de cada faixa salarial usando curvas salariais.
5. Fazer o ajuste fino dos salários.

É importante lembrar que a avaliação de cargos fornece apenas uma resposta parcial para a elaboração da política de remuneração tanto de cargos gerenciais, como de outros níveis. Neste sentido, a remuneração também tende a basear-se em fatores como desempenho, salários da concorrência e possibilidades individuais (DESSLER, 2003. p. 198).

Com o trabalho, pode-se afirmar que, para todas as empresas em geral, ter-se uma estruturação de descrição de cargos e salários, e de grande importância, pois, nesse sentido fica explícito ao colaborador quais as tarefas e qualificações que o mesmo deve atender para ocupar um cargo específico e qual será sua remuneração adequada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos abordados no presente trabalho, tratam-se do delineamento da pesquisa, variáveis de estudo, universo de pesquisa, procedimento e técnica de coleta de dados e análise e interpretação dos dados.

Conforme Gil (2012, p. 8), “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico, como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

A definição para metodologia é dada por Diehl e Tatim (2004, p. 47) como sendo “o estudo e avaliação de diversos métodos, com a finalidade de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A definição e objetivo de pesquisa apresentadas por Gil (2012, p. 26) é “como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O delineamento de acordo com Gil (2012, p. 49) “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

Tendo em vista a necessidade de delinear-se uma estratégia de pesquisa, buscando avaliar as situações necessárias para a melhor elaboração deste estudo, bem como propor alternativas para atingir melhores resultados, esta pesquisa foi de cunho qualitativo, pois trata-se de um número relativamente pequeno de entrevistados e será aplicado uma entrevista com perguntas semiestruturadas.

Segundo Roesch (2013, p. 154),

Não se reconhecem os métodos qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses. Neste sentido, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.

Dessa forma, ainda segundo Roesch (2013, p. 154),

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo tem cunho exploratório, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. No entendimento de Gil (2012, p. 27),

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo Gil (2012, p. 36) o conceito de variável refere-se “à tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo casos particulares ou circunstâncias”.

A definição de termos e variáveis são as definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas ao problema em estudo.

Dentre as variáveis deste estudo destacam-se:

**Análise de cargo:** refere-se à análise inicial, onde são identificados os cargos dentro da cooperativa para sua posterior descrição.

**Descrição de Cargo:** trata-se da designação das responsabilidades que serão atribuídas, a quem for destinado a ocupar determinado lugar dentro da organização, de forma clara e objetiva, através de descrição específica de cada atividade a ser desempenhada.

**Setor de peças ferragens e implementos:** é o setor onde ocorre a pesquisa, trata-se de um setor amplo dentro da organização que foi estudada e possui enfoque para o agronegócio.

### 3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

A população pesquisada foram os colaboradores da unidade de peças, ferragens e implementos da Cotrisal Sarandi que soma na sua totalidade de vinte e sete pessoas que responderam uma entrevista com perguntas semiestruturadas.

Universo ou população é definido por Gil (2012, p. 89) como “um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referencia ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o conjunto de alunos como amostra o conjunto de alunos matriculados numa escola [...]”.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) a amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada.

A amostra foi escolhida de acordo com cada cargo, ou seja, os cargos onde identificou-se mais de um ocupante, foi selecionado apenas um para responder a entrevista, dessa forma o tamanho da amostra foi de 17 dos 27 colaboradores.

Neste estudo, a amostra foi não-probabilística intencional por conveniência, visto que a amostra foi escolhida de acordo com o julgamento do entrevistador e foi entrevistado somente um ocupante de cada cargo, de acordo com sua acessibilidade.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa de caráter qualitativo, os processos de coleta e análise dos dados se combinam e ocorrem ao mesmo tempo onde os dados coletados são primários por que são colhidos diretamente pelo pesquisador através de entrevistas (ROESCH, 2013, p. 140).

A pesquisa foi realizada, neste estudo, através da coleta e análise de dados primários, onde deseja-se conhecer as atribuições, tarefas, responsabilidades e visão do entrevistado através da entrevista.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa. Basicamente em boa parte das pesquisas sociais são observados os seguintes passos: estabelecimento de categorias; codificação; tabulação; análise estatística dos dados; avaliação das generalizações obtidas com os dados; inferência de relações causais e, interpretação dos dados (GIL, 2012, p. 156).

De acordo com Gil (2012, p. 156),

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Após a coleta de todos os dados, realizou-se a etapa principal que foi, a análise e interpretação dos dados, formulando-se assim, as devidas descrições de cada cargo, apontando suas atribuições e responsabilidades principais.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados desta pesquisa, no primeiro momento foi feito um pequeno histórico e explanação de dados sobre a cooperativa estudada, posteriormente foi feita a apresentação completa do desenvolvimento das descrições dos cargos e análise dos resultados encontrados.

### **4.1 A EMPRESA**

Com base na sua essência e fortalecida pelos princípios do cooperativismo, a Cotrisal vem vencendo os desafios do cotidiano e consolidando-se como uma cooperativa em expansão nos aspectos financeiro, econômico e social.

A Missão da Cooperativa está embasada em Atuar no agronegócio, gerando desenvolvimento tecnológico, econômico e financeiro aos sócios e colaboradores, com responsabilidade social e ambiental.

A Cotrisal tem como visão de negócio, “ser a principal agente de desenvolvimento do agronegócio, aumentando a satisfação dos associados, colaboradores e comunidade.” E atua embasada em valores com ética, presteza, confiabilidade, profissionalismo, participação na sociedade, conscientização ambiental, ações para o cooperativismo e rentabilidade nos processos.

Nestes 60 anos de história, completados no ano de 2017, a Cotrisal sempre buscou estabelecer estratégias de crescimento sustentável, através de práticas que valorizam o capital humano: associados e funcionários.

A honestidade e competência de seus administradores ao longo da história fizeram com que a Cooperativa fosse crescendo, conquistando seu espaço e fortalecendo a relação de confiança com os associados. Voltada à produção de grãos, se expandiu e atualmente se faz presente com 32 pontos de recebimento, acompanhando e proporcionando crescimento através da geração de emprego e renda em 24 municípios da região Norte do RS.

Atualmente a cooperativa conta com 9.545 associados, possui mais de mil funcionários cerca de 20 mil clientes e fornecedores envolvidos com o sistema cooperativo. Abrange uma área agricultável de 250.000 hectares e disponibiliza uma capacidade de armazenagem de grãos de 8,8 milhões de sacas.

Focada no desenvolvimento das comunidades e no crescimento dos associados, possui lojas de Pecuária, Insumos, Peças, Ferragens e Implementos Agrícolas, Lar & Construção,



Moinho de Trigo, Fábrica de Rações, Posto de Recebimento de Leite, Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS) e 16 lojas de Supermercados distribuídos 30 filiais.

Atualmente, a administração da cooperativa é formada pelo presidente Walter Vontobel e Vice-presidente João Carlos Chini. Conta com o suporte do Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos (Luiz Wahl, Ilucir Antônio Moi e Jorge Leonel) e três suplentes (Arlei Augusto Forbrig, Aquilino Martineli Filho e Miguel Loureiro de Mello).

Conta também com um conselho de administração formado por 15 conselheiros, sendo dois deles o referido presidente e vice-presidente e os demais que seguem Avelino Zanatta, Ediomar Chini, Fernando Cescon, Gentil Boff, João Grams, Locimar DalPupo, Lucio Roque Gardin, Marcos Gusatti, Volmir Marangon, Celso Massing, Agostino Ivalino Sandri, Marcio José Dellai da Silva, Walter Wilsen.

Assim, com visão empreendedora, adequação às mudanças tecnológicas, profissionalismo, inovação e competitividade nos processos de gestão, a Cotrisal vem construindo sua história, conquistando novos sócios, novos clientes e garantindo posições de destaque no cenário do agronegócio gaúcho e nacional.

#### **4.1.1 História da Cotrisal**

A Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda - COTRISAL, uma das maiores cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, foi fundada em 15 de agosto de 1957 por um grupo de 21 agricultores que tinham em comum os mesmos problemas em beneficiamento, transporte e comercialização de suas colheitas de trigo. Os agricultores reunidos em assembleia geral, definiram seu primeiro Presidente o Sr. Dionysio Rafael Domingos Peretti.

Em sua primeira década de existência, como em qualquer empreendimento, a Cotrisal foi marcada por momentos de crise, que hoje fortalecem ainda mais a confiança com o associado, consumidor e colaborador e fazem com que sua história seja admirada e tenha o sucesso obtido até o momento.

A Cotrisal esta consolidada como uma das grandes cooperativas da região e do estado, muito em função de sempre ter sido administrada por gestores transparentes, éticos, competentes e que passam credibilidade a toda cadeia.

#### 4.1.2 Organograma e estrutura organizacional

A Cotrisal opera delegando a cada área de ação autonomia para conduzir seus trabalhos, porém sempre mantendo a diretoria informada sobre o andamento das atividades. Não se trata de uma administração centralizada, mas sim, de uma administração que procura manter uma visão sistêmica para maior controle das atividades.

A empresa tem um sistema de gestão administrativo diferenciado em relação às demais organizações da região, conduzindo suas atividades de forma transparente e com resultados significativos tanto a nível econômico, como, também, no desenvolvimento técnico e operacional.

A Cotrisal trabalha com planejamento estratégico, onde define suas metas do período seguinte, com o objetivo de gerar processos eficientes, de melhoria contínua e com melhor qualidade de vida.

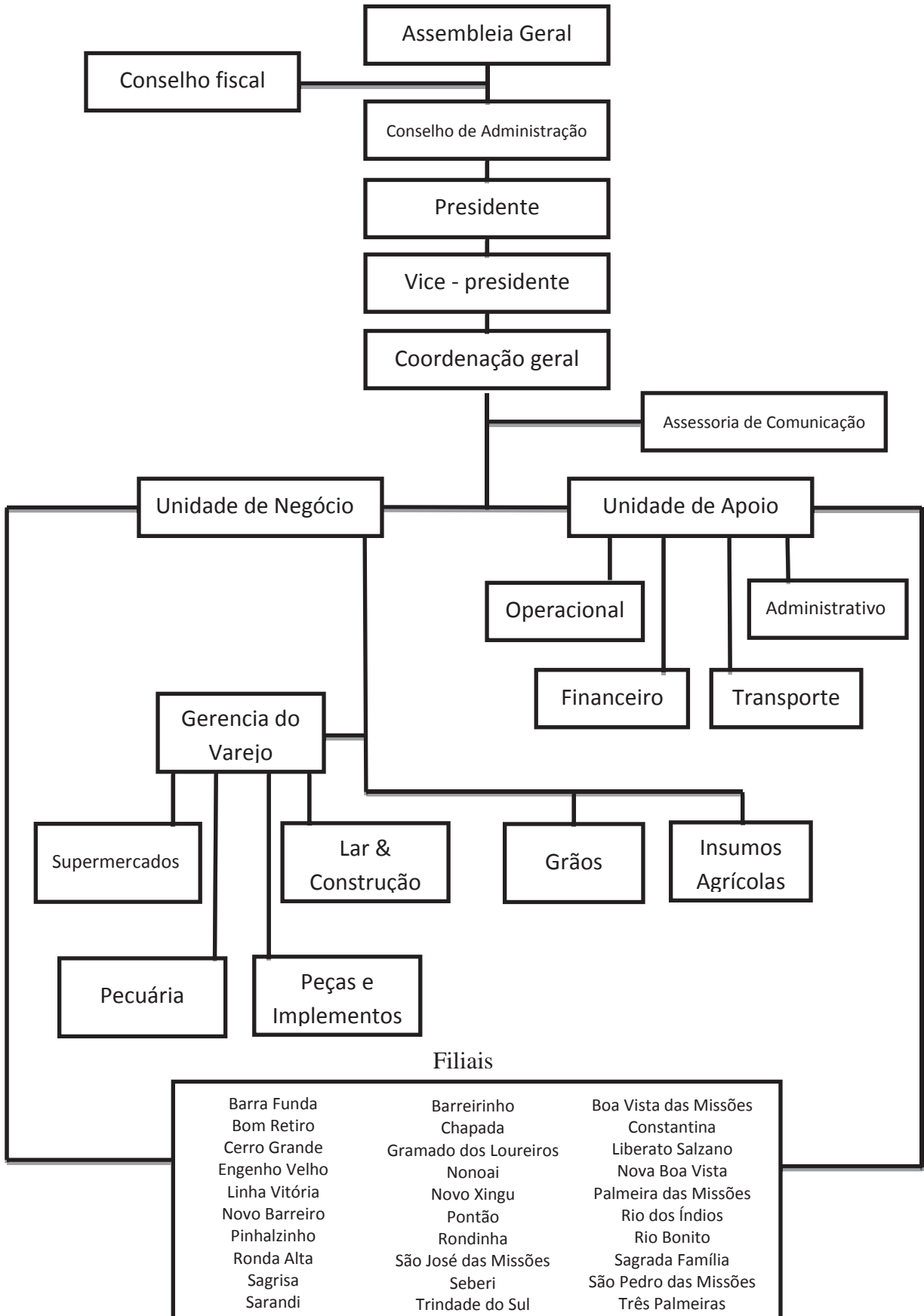
A cooperativa possui uma estrutura administrativa dividida em unidade de apoio e unidade de negocio. As unidades de apoio se dividem em operacional, financeiro, administrativo e transporte. As unidades de negocio se subdividem em Supermercados, pecuária, lar e construção, peças, ferragens e implementos, grãos e insumos agrícolas.

A unidade de negocio estudada, peças, ferragens e implementos, recebe seu planejamento anual e deve buscar atingir os resultados e metas da melhor forma. Possui uma gerência interna na sede da unidade e dessa forma buscando a melhoria contínua e o sucesso do setor, vem elaborando diversas maneiras de aumentar controles, melhorar os processos e fazer com que a unidade se torne exemplo dentro da cooperativa.

Neste sentido, além de abrir as portas para que pudesse ser posto em pratica o presente estudo, e colaborado sem medir esforços para que tudo fosse feito como planejado, também está sempre em busca de novidades e por isso se destaca outro processo que está em construção no momento que é uma proposta de implantação de detalhamento dos processos comerciais, a qual está sendo elaborada pelo gerente responsável pela unidade, juntamente com uma empresa especializada no assunto.

A estrutura organizacional de toda cooperativa está dividida de acordo com o organograma da figura 8, que representa hoje a forma como cada setor se interliga a gerentes, colegas e demais integrantes da cooperativa.

Figura 8: Organograma geral da Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda

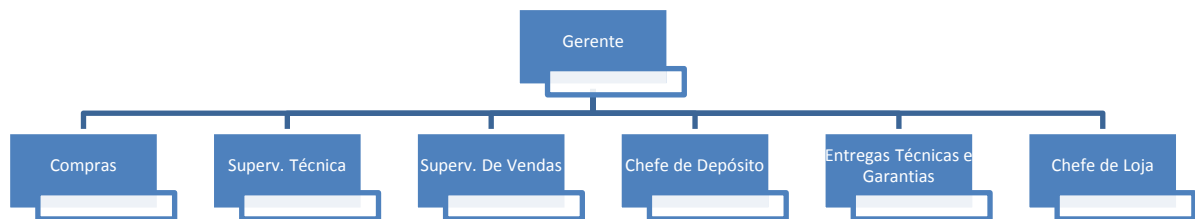


Fonte: Arquivos internos da Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda dezembro de 2016.

O setor de peças, ferragens e Implementos Agrícolas, trata-se de uma das muitas ramificações de setores em que a Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda atua com força no mercado e vem mostrando cada vez mais potencial de crescimento.

Fazendo-se um comparativo entre a estrutura existente que foi apresentada pela cooperativa em um primeiro momento conforme figura 9, e a organização que coincide com a realidade estrutural no momento figura 10, verificou-se que neste quesito de estruturação pelo método de organograma, estava estagnado e nos últimos meses vem sofrendo com algumas reestruturações e adaptações de alocação de colaboradores por parte da gerencia e superiores.

**Figura 9: Organograma UPFI**

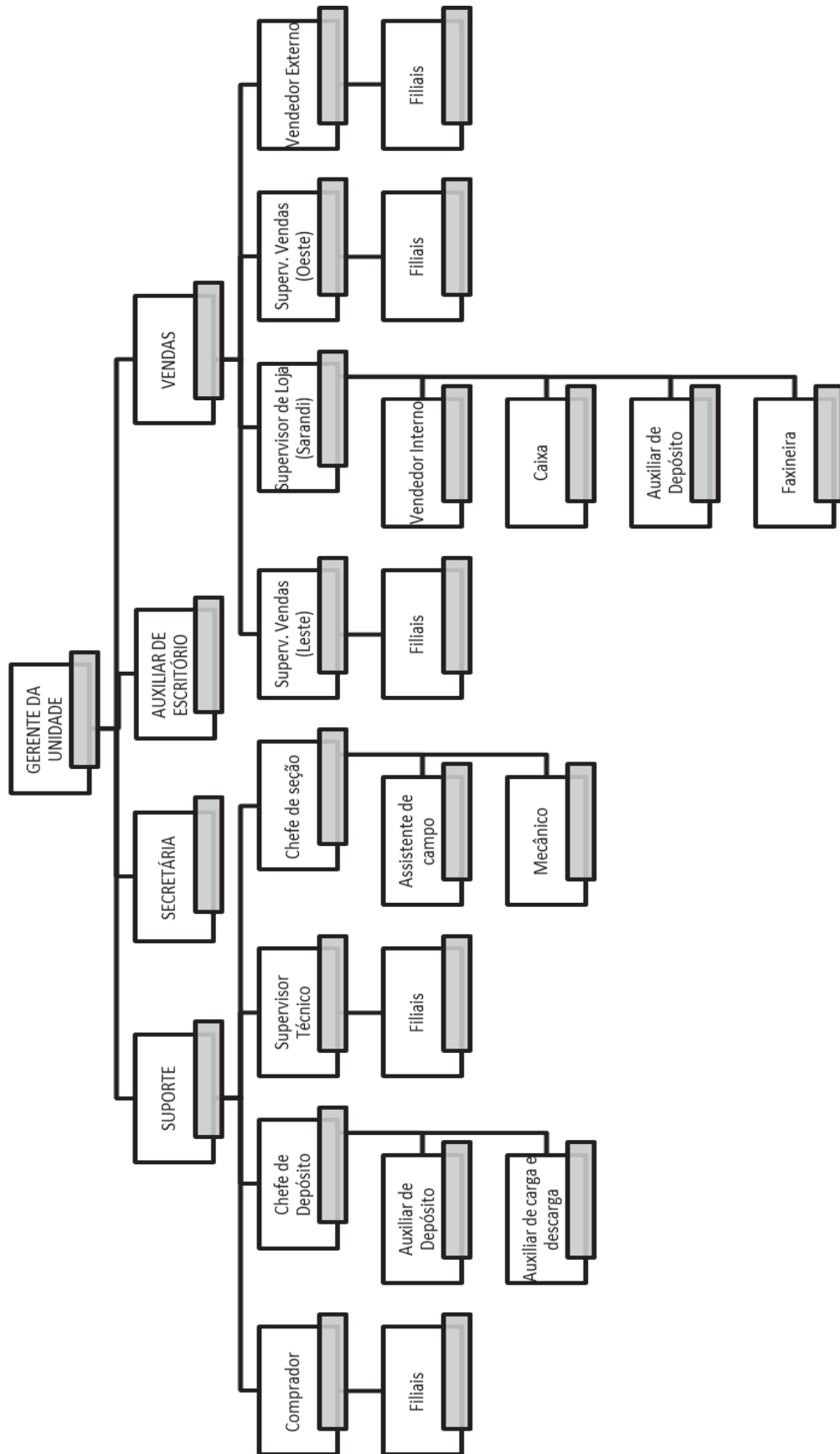


Fonte: Arquivos internos Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda dezembro de 2016

Identificou-se que a percepção dos colaboradores não estava clara no que diz respeito à posição do seu cargo dentro do organograma organizacional e que este, deve ser um ponto bem reforçado dentro da unidade pelo gerente e pelos cargos de chefia, para que hierarquicamente não ocorram problemas de qualquer gênero.

Partindo dos resultados encontrados na aplicação da entrevista, e da reestruturação pela qual a unidade esta sendo submetida, foi elaborado um novo organograma onde cada cargo descrito com a pesquisa está inserido e identificado com os ocupantes do mesmo atualmente.

Figura 10: Organograma reestruturado UPFI



Fonte: Dados primários, maio de 2017.

O organograma deve ser uma ferramenta de uso contínuo pela gerência como auxílio em especificações de subordinação aos colaboradores, como forma de conscientização para todos os colaboradores. Um organograma bem definido pode também ser utilizado também pelo setor de recursos humanos como importante ferramenta para proceder com o recrutamento e seleção de novos colaboradores.

#### 4.2 PLANEJAMENTO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado com 17 dos 27 colaboradores registrados na unidade de peças ferragens e implementos, onde os 17 colaboradores entrevistados responderam a uma entrevista semi-estruturada.

O estudo teve no seu início com a elaboração da entrevista embasada nas descrições estudadas. Foram elaborados dois modelos de entrevista, um para cargos de chefia e outro para cargos de não-chefia respectivamente, conforme anexos “P” e “Q”.

Ao finalizar a construção das entrevistas, as mesmas foram apresentadas ao gerente da unidade para sua aprovação. Efetuada a aprovação realizou-se uma entrevista teste com um colaborador, para saber qual seria o grau de entendimento com relação às perguntas que seriam feitas.

Não havendo problemas com o entendimento das perguntas e ficando claro o que se estava querendo saber, em nova conversa com o gerente da unidade, foi definido quem seriam os colaboradores que responderiam a entrevista. Foi então, dada sequência as entrevistas com todos os colaboradores selecionados para respondê-la.

Responderam à entrevista todos os cargos de chefias e um ocupante de cada cargo não chefia. Onde cada um expôs as respostas de acordo com a sua concepção e a sua visão do cargo que ocupa atualmente.

Após a aplicação de todas as entrevistas, foi elaborada a descrição de cada cargo seguindo os modelos dos anexos “R” e “S”, respectivamente chefia e não-chefia, que foi estruturado de acordo com os exemplos encontrados na fundamentação teórica e aprovado anteriormente pelo gestor da cooperativa.

Feitas as descrições de todos os cargos que existem hoje na unidade de peças, ferragens e implementos, as mesmas foram apresentadas para o gerente da unidade que avaliou cada uma delas de acordo com o ponto de vista da Cooperativa e com as exigências que a mesma tem dos funcionários.

Aprovadas as descrições, foram finalizadas e ajustadas de acordo com a realidade de cada cargo e de cada visão dos colaboradores e dos gestores. Assim as descrições que constam em anexo, são todos os cargos executados atualmente na Unidade que no total somam 17 descrições com 27 e colaboradores operacionalizando tais cargos identificados.

Através do setor de recursos humanos da cooperativa, foi obtido um relatório de todos os colaboradores que estão trabalhando na UPFI (Unidade de Peças, Ferragens e Implementos) e seus respectivos registros de matrícula e identificação do seu cargo.

Conforme citado anteriormente e informado pelos gestores, a unidade está passando por mudanças estruturais e de diferente alocação de cargos e colaboradores, neste sentido o levantamento dos cargos feito neste estudo, identificou exatamente os cargos como estão sendo executados a partir das mudanças que estão ocorrendo e que ainda não foram efetivamente registradas em função de tempo de adaptação do colaborador e demais possíveis obstáculos.

Neste sentido, elaborou-se uma tabela comparativa, onde colocou-se cada funcionário com seu cargo de registro e um comparativo com a alteração que deverá ser feita a partir das mudanças internas e da identificação dos cargos elaborada com a atual pesquisa.

Em vermelho estão identificados os funcionários que necessitam de alteração do seu cargo e os demais estão com suas funções corretas. Os funcionários estão identificados por sua matrícula interna de registro na cooperativa.

**Tabela 1 – Quadro de funcionários**

<b>Quadro de funcionários</b>		
<b>Funcionário</b>	<b>Cargo atual</b>	<b>Alteração de cargo</b>
15396-6	Auxiliar de escritório	Sem alteração de quadro
12855-4	Vendedor	Vendedor externo
16933-1	Serviços gerais	Auxiliar de carga e descarga
8305-4	Balconista	Vendedor interno
17369-0	Vendedor	Vendedor interno
16561-1	Serviços Gerais (2)	Faxineira
11663-7	Supervisor	Supervisor técnico
17301-0	Auxiliar de depósito	Sem alteração de quadro
17600-1	Auxiliar de depósito	Sem alteração de quadro
9305-0	Balconista	Supervisor de loja
17181-6	Assistente de campo	Mecânico
17657-5	Vendedor	Vendedor externo
17300-2	Chefe de seção	Chefe de depósito
13300-0	Balconista	Supervisor de vendas

16624-3	Auxiliar de depósito	Sem alteração de quadro
17453-0	Caixa	Sem alteração de quadro
14897-0	Auxiliar de escritório	Secretária
16597-2	Auxiliar de depósito	Sem alteração de quadro
16972-2	Vendedor	Vendedor interno
10135-4	Comprador	Sem alteração de quadro
16260-4	Assistente de campo	Sem alteração de quadro
16500-0	Auxiliar de depósito	Chefe de seção
15140-8	Vendedor	Vendedor externo
10012-9	Auxiliar de escritório	Sem alteração de quadro
12205-0	Assistente de campo	Sem alteração de quadro
4411-3	Comprador	Sem alteração de quadro
182759-6	Gerente	Sem alteração de quadro

Fonte: Dados primários maio de 2016.

De acordo com os dados levantados na empresa, alguns cargos têm a necessidade de serem adaptados de acordo com a realidade, a elaboração da descrição de cargos serve entre outras coisas para fazer o levantamento real dos cargos que estão sendo exercidos dentro da empresa.

Nesse sentido, está dentro da normalidade encontrar colaboradores em que seus cargos que não estejam regularmente registrados, este também é um ponto exposto ao gerente da cooperativa e que será devidamente corrigido no decorrer da implantação das descrições dos cargos.

Dentre os 27 funcionários estudados 15 devem sofrer algum tipo de alteração de cargo e 12 deles permanecem com a mesma formatação dos cargos atuais. Estas alterações devem ocorrer na medida em que os funcionários serão alocados para seus novos cargos e de acordo com as normas internas da área de recursos humanos da Cooperativa.

Através das entrevistas com os colaboradores foram identificadas algumas dificuldades por parte de uma pequena parcela deles, no sentido de saber quem é seu superior imediato e a quem deve recorrer em caso de dificuldades, isto aponta para uma possível centralização de resolução de problemas na figura do gerente.

Nesse sentido, é importante que sejam apresentadas as descrições de cada cargo para os funcionários e que sejam apontados a eles os organogramas de localização do seu cargo para que eles identifiquem visualmente a quem devem responder e recorrer primeiramente, para que os problemas não se centralizem na gerencia e ocorra a sobrecarga do mesmo.



### 4.3 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

As descrições dos cargos da Unidade de peças e Implementos das Cotrisal Sarandi foram estruturadas a partir da coleta de dados realizada na cooperativa através das entrevistas aplicadas. Foi utilizado um modelo de descrição de criação própria baseado nos modelos estudados e expostos no item fundamentação teoria.

Para estruturação das descrições, foram elaboradas dois modelos de descrições. Um para cargos de chefia, que foram aplicados aos cargos de gerente, comprador, chefe de depósito, supervisor técnico, chefe de seção, supervisor de vendas, supervisor de loja e vendedor externo e outro para os cargos de não chefia, que foram aplicados aos demais cargos dentro da Unidade de peças, ferragens e implementos.

As descrições que foram elaboradas são dos cargos de chefia e não chefia, sendo os cargos de chefia, comprador, chefe de depósito, supervisor técnico, chefe de seção, supervisor de vendas, vendedor externo, chefe de loja e gerente, e não chefia, secretária, auxiliar de depósito, auxiliar de carga e descarga, assistente de campo, mecânico, vendedor interno, caixa e faxineira.

A seguir apresenta-se uma descrição de cargo de chefia e uma de não chefia respectivamente:



#### DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

Cargo: **Chefe de loja**

C.B.O.: **1414-15**

Unidade/Setor: **Peças e Implentos**

Reporta-se a: **Gerente da Unidade**

Supervisiona: **Vendedor/ caixa/ auxiliar de depósito e faxineira.**

#### MISSÃO DO CARGO

Dar suporte de vendas e manter a loja sempre em perfeitas condições de organização e limpeza.

#### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Planejam vendas, atendem clientes e coletam indicadores do mercado consumidor. Supervisionam rotina de equipe de vendas. Treinam e avaliam profissionais de vendas de produtos e serviços. Apresentam à gerência os resultados das metas de vendas. Supervisionam o setor de depósito e serviços gerais.

## ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Cobrar fechamento de vendas e atingimento de metas dos vendedores;  
 Manter a organização da loja e dos produtos;  
 Realizar inventários de estoque;  
 Dar suporte nas vendas;  
 Negociar preços e prazos diferenciados para clientes.

## PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Ter conhecimento técnico dos produtos;  
 Atender de forma eficiente os clientes;  
 Auxiliar vendedores internos;  
 Cobrar o atingimento das metas estabelecidas;  
 Elaborar conferência de balanços e vendas;  
 Ter flexibilidade na delegação de tarefas;  
 Deixar sempre a loja em perfeita organização;  
 Buscar o comprometimento de todos os colaboradores.

## REQUISITOS

### **Responsabilidades:**

**Técnicas:** Ter conhecimento dos produtos e do sistema gerencial; auxiliar e repassar informações técnicas aos vendedores.

**Administrativas:** Gerenciar as informações repassadas aos subordinados e demais colaboradores.

**Patrimônio:** Responsável pelo controle e cuidado do estoque.

**Faturamento:** Auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas.

### **Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino médio Completo

**Desejável:** Ensino Superior em Administração

**Experiência:** Conhecimento amplo do *mix* de produtos em estoque, experiência de o mínimo 3 anos como vendedor.

### **Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 22 anos    **Estado Civil:** Indiferente    **Sexo:** Indiferente

### **Características pessoais/ comportamentais:**

Ético, ágil, interativo, simpático, maleabilidade, presteza, autoconfiança, firmeza, humildade, liderança, respeito, comprometido, sereno, motivador, proativo e dinâmico.

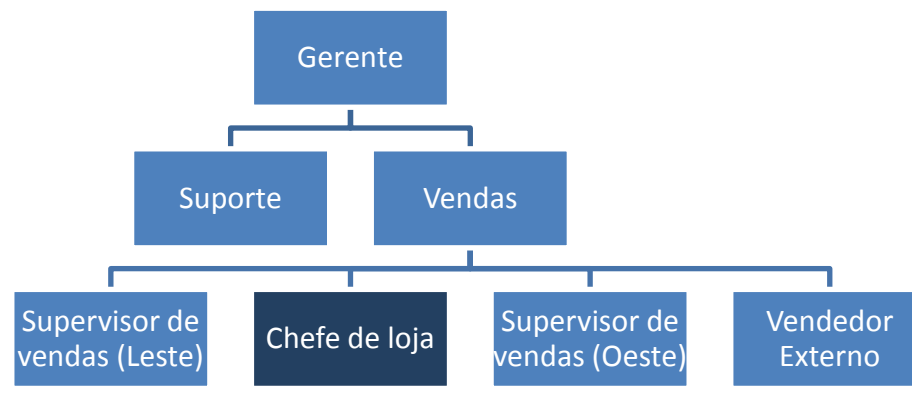
### **Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de elaboração de controle de estoque;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de discernimento;  
 Capacidade de liderar uma equipe de trabalho;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

### **Competências Técnicas:**

Capacidade de transmitir conhecimento;  
 Capacidade de conhecimento de procedimentos técnicos;  
 Capacidade de obter resultados através da liderança;  
 Capacidade de elaborar promoções de vendas;  
 Capacidade de organização de loja e de eventos.

#### **ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



#### **ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

#### **APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

Cargo: <b>Auxiliar de depósito</b>	C.B.O.: <b>4141-10</b>
Unidade/Setor: <b>Peças e Implentos</b>	
Reporta-se a: <b>Supervisor de Loja (Sarandi)</b>	
<b>Chefe de seção (depósito)</b>	
Supervisiona:	

### MISSÃO DO CARGO

Alocar as mercadorias no estoque de maneira a facilitar sua localização e posterior separação.

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Recebem, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado.

### ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Recebimento de mercadorias vindas dos fornecedores e conferência com a nota fiscal;  
 Codificação dos produtos;  
 Alocar as mercadorias de acordo com a organização do estoque;  
 Separar as mercadorias que serão enviadas para as filiais e geração da nota fiscal referente aos produtos;  
 Fazer as transferências das filiais para a matriz, e entre filiais;  
 Conferência de mercadorias e lançamento no sistema;  
 Fazer balanço de estoques;  
 Separação e expedição de produtos;  
 Organização dos escaninhos por numeração e código.

### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Separar e expedir corretamente as mercadorias;  
 Receber e conferir mercadorias;  
 Manter a organização do estoque;  
 Emitir notas fiscais de venda;  
 Tirar relatórios via sistema de cada filial para fins de reposição de estoques.  
 Fazer o carregamento de mercadorias para as filiais.

### REQUISITOS

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Indiferente

**Experiência:** Conhecimento básico em informática

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 16 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Atento, ágil, organizado, concentrado, responsável, honesto, calmo.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de conhecimento das mercadorias e estoque;

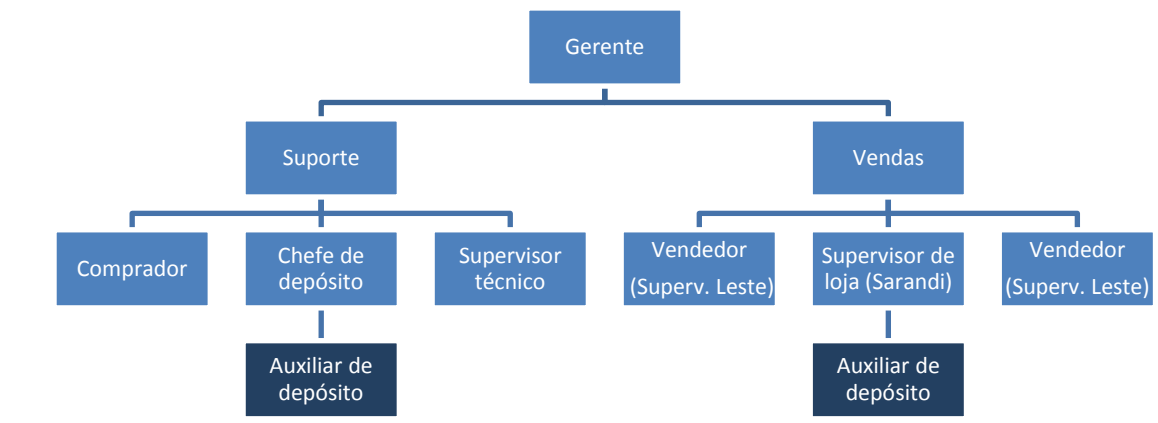
Capacidade de senso de localização;

Capacidade de conhecimento de sistema;

Capacidade de entendimento;

Capacidade de trabalhar em equipe;

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

#### 4.4 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

- Baseado na descrição de cargos é possível estabelecer uma tabela de salários e implantar também uma política de salários.
- As descrições dos cargos devem ser implantadas pela gerência da unidade de peças, ferragens e implementos.
- Ao fazer a contratação de novos colaboradores é importante utilizar a ferramenta da descrição do cargo para avaliar as qualificações do funcionário e se ele se encaixa no perfil desejado.
- É importante reforçar aos colaboradores a questão da localização de cada um dentro do organograma da Unidade de peças, ferragens e implementos, para que a hierarquia seja respeitada na hora de recorrer a superiores ou demais colegas.
- Utilizar as descrições como ferramenta para recrutamento e seleção de novos colaboradores e na elaboração de metas para cada cargo.
- A descrição de cargos é um instrumento fundamental de controle que deve ser implantado dentro de toda a cooperativa e em todas as unidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi elaborar a descrição de todos os cargos existentes atualmente no setor de peças, ferragens e implementos da Cooperativa Tritícola Sarandi LTDA, tal objetivo foi alcançado com sucesso e todos os cargos foram descritos.

O trabalho atingiu seu objetivo principal com o auxílio da empresa que abriu suas portas para realização da coleta de dados e não mediu esforços para que o estudo fosse realizado com êxito e que pudesse ser alcançado o objetivo de comum interesse.

Foi possível definir todos os cargos de cada colaborador, para poder auxiliar a empresa a melhorar seus procedimentos internos de controle e auxiliar no recrutamento e seleção de colaboradores, bem como mostrar aos colaboradores as proposições de seus referidos cargos.

Após a elaboração dos cargos foi construído um organograma, onde foram definidos todos os cargos e seus respectivos ocupantes, onde os gestores conseguiram identificar com maior facilidade a composição de sua equipe de trabalho e os colaboradores conseguirão entender quem são seus superiores e quem são seus subordinados. Esta etapa foi aprovada pela gerencia e mais um supervisor da unidade.

Quanto às contribuições destaca-se que, para a acadêmica, o trabalho proporcionou colocar em prática as teorias aprendidas em sala de aula e dessa forma contribuir significativamente para o aprendizado e futura aplicação no mercado de trabalho.

Para a cooperativa, o estudo servirá de base para implantação das descrições de cargos e fornecerá embasamento para futura aplicação nos diversos setores e ramos de atuação, bem como ajudou a realizar um desejo da cooperativa de identificar e descrever os cargos da unidade.

Para a Universidade de Passo Fundo, o estudo servirá como fonte de pesquisa para os demais acadêmicos que desejarem elaborar seus estudos nesta área, abrindo canais de informação para pesquisas futuras.

Através desse estudo, pode-se identificar que é de grande importância e que toda empresa, seja ela de qualquer âmbito ou ramo de atuação, precisa ter uma organização de cargos, isso auxilia no desenho descritivo das funções e os colaboradores que as representam, para que os mesmos possam compreender melhor sua representação dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CANTON, Neivor. **Desenvolvimento e cooperativismo**. Santa Catarina: SESCOOP, 2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **Por uma cultura de cooperação: capital social e mobilização empresarial de base**. Brasília: SEBRAE, 2002.
- COTRISAL. Disponível em: <<http://www.cotrisal.com.br/>>. Acesso em: 11 mai. 2017.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo. Saraiva, 2011.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>>. Acesso em: 10 mai. 2017.
- OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Salários de Benefícios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



## ANEXO A - Descrição de cargo Chefia - Comprador



### DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

<b>Cargo:</b> Comprador	<b>C.B.O.:</b> 3542-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b> Filiais	

#### MISSÃO DO CARGO

Efetuar sempre a compra do melhor produto com o melhor preço para que vender melhor para o cliente e trazer mais benefícios à cooperativa.

#### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Recebem requisições de compras, executam processo de cotação e concretizam a compra de serviços, produtos, matérias-primas e equipamentos para o comércio atacadista e varejista, para indústrias e empresas. Acompanham o fluxo de entregas, desenvolvem fornecedores de materiais e serviços; supervisionam equipe e processos de compra. Preparam relatórios e fazem o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores.

#### ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Fazer cotações;  
 Fechamento de compras;  
 Negociação de preços;  
 Avaliação de solicitação de mercadorias das filiais;  
 Elaboração de preços para encartes e promoções;  
 Liberação de desconto para filiais;  
 Devolução de produtos parados no estoque aos fornecedores.

#### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Ter firmeza nas negociações;  
 Ser ágil para fechamento de negócios;  
 Fazer sempre a melhor compra possível.

#### REQUISITOS

##### **Responsabilidades:**

**Técnicas:** Conhecer os produtos e seus diferenciais de forma significativa para poder efetuar as melhores compras.

**Administrativas:** Ajustar as margens dos preços de acordo com cada grupo de produtos; ajustar os preços exercidos em promoções e liquidações.

**Patrimônio:** Responsável pelo estoque da unidade bem como máquinas e equipamentos de uso diários.

**Faturamento:** Realizar promoções e liquidações de produtos com pouco giro no estoque, repassar produtos que podem ser colocados em liquidação para atingimento de meta das filiais.

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino médio Completo

**Desejável:** Curso técnico ou superior na área de negociação.

**Experiência:** Conhecimento amplo do segmento e do mercado, experiência de o mínimo 2 anos em compra e venda.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 25 anos **Estado Civil:** Indiferente **Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Ético, ágil, conhecer o mercado, maleabilidade, presteza, autoconfiança e firmeza.

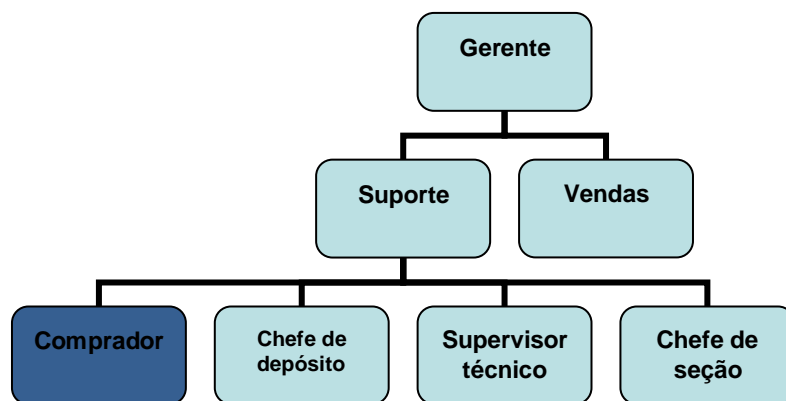
**Competências Gerenciais:**

Capacidade de negociação;  
 Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade para elaborar planos de vendas;  
 Capacidade para elaborar margens dos produtos adequadas;  
 Capacidade para executar campanhas de vendas;  
 Capacidade de avaliação de possibilidades na concessão de desconto;  
 Capacidade de avaliar resultados de vendas.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO B - Descrição de cargo Chefia - Chefe de depósito

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Chefe de depósito	<b>C.B.O.:</b> 3423-15
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b> Auxiliar de depósito/Auxiliar de carga e descarga.	

**MISSÃO DO CARGO**

Fazer o controle de entradas e saídas de todas as mercadorias da unidade.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Administram e controlam a frota de veículos no transporte rodoviário de cargas. Supervisionam atividades de motoristas e auxiliares; checam e inspecionam documentação de motoristas e de veículos. Supervisionam embarque e desembarque de cargas de mercadorias; inspecionam condições do veículo e da carga; preenchem e emitem documentos fiscais e de controle. Programam e controlam horários e gastos de viagens.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Fazer a liberação de caminhões para os roteiros;  
Elaborar e supervisionar os roteiros semanais das filiais;  
Fazer a checagem e o recebimento das mercadorias vindas dos fornecedores e por meio de transportadoras;  
Dar suporte na entrega de mercadorias aos clientes que fazem a retirada no depósito.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Ser responsável;  
Ter flexibilidade na delegação de tarefas;  
Deixar sempre o estoque em perfeita organização;  
Buscar o comprometimento de todos os colaboradores.

**REQUISITOS****Responsabilidades:**

**Técnicas:** Conhecer os produtos, sua utilização e movimentação de forma a colocá-lo no local mais adequado possível.

**Administrativas:** Gerenciar de forma adequada os subordinados de forma a evitar conflitos, motivar os colaboradores e repassar as informações de forma correta.

**Patrimônio:** Responsável pelo estoque da unidade bem como máquinas e equipamentos de uso diários.

**Faturamento:**

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:****Mínima:** Ensino médio Completo**Desejável:** Curso Informática**Experiência:** Conhecimento amplo do *mix* de produtos, experiência de o mínimo 1 ano como auxiliar de depósito.**Requisitos Pessoais:****Idade:** Acima de 22 anos **Estado Civil:** Indiferente **Sexo:** Indiferente**Características pessoais/ comportamentais:**

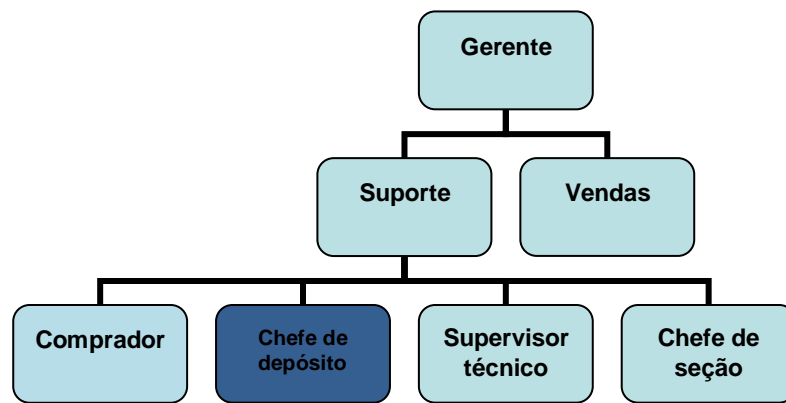
Ético, ágil, maleabilidade, presteza, autoconfiança, firmeza, humildade, liderança, respeito, comprometimento, proativo.

**Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de liderar uma equipe de trabalho;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de reter conhecimento;  
 Capacidade de obter resultados através da liderança;  
 Capacidade de discernimento.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## ANEXO C - Descrição de cargo chefia - Supervisor técnico

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Supervisor técnico	<b>C.B.O.:</b> 4101-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b> Filiais	

**MISSÃO DO CARGO**

Solucionar eventuais problemas e dificuldades dos vendedores e de estoque da unidade e das filiais.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Supervisionam rotinas administrativas, chefiando diretamente equipe de vendas e depósito. Coordenam serviços gerais; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos; gerenciam equipe. Supervisionam o seu setor da matriz e filiais, controlam estoques, fazem levantamento de compras, auxiliam nas filiais (reorganização, adaptações e mudanças), supervisionam estoques das filiais.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Controlar e organizar o estoque da unidade e filiais;  
 Auxiliar as filiais dando suporte em vendas;  
 Resolver problemas técnicos;  
 Aconselhar o setor de compras;  
 Auxiliar nas vendas internas;  
 Acompanhar eventos externos como feiras e promoções;  
 Definir o estoque mínimo de cada produto na unidade em cada filial;  
 Realizar balanços das filiais;  
 Resolver possíveis problemas de divergência de estoque.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Ter conhecimento técnico dos produtos;  
 Atender de forma eficiente os clientes;  
 Controlar o estoque mínimo;  
 Auxiliar vendedores internos e das filiais;  
 Elaborar conferencia de balanços e vendas;  
 Ter flexibilidade na delegação de tarefas;  
 Deixar sempre o estoque em perfeita organização;  
 Buscar o comprometimento de todos os colaboradores.

**REQUISITOS****Responsabilidades:**

**Técnicas:** Ter conhecimento dos produtos, sua utilização e movimentação dentro do estoque; auxiliar e repassar informações técnicas aos vendedores;

**Administrativas:** Gerenciar as informações repassadas aos subordinados e demais colaboradores; elaborar balanços de estoque.

**Patrimônio:** Responsável pelo controle do estoque mínimo e de todo estoque da unidade e das filiais.

**Faturamento:** Auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas.

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino médio Completo

**Desejável:** Ensino Superior em Administração ou Ciências Contábeis

**Experiência:** Conhecimento amplo do *mix* de produtos em estoque, experiência de o mínimo 3 anos como vendedor.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 22 anos    **Estado Civil:** Indiferente    **Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Ético, ágil, interativo, simpático, maleabilidade, presteza, autoconfiança, firmeza, humildade, liderança, respeito, comprometimento, proativo e dinâmico.

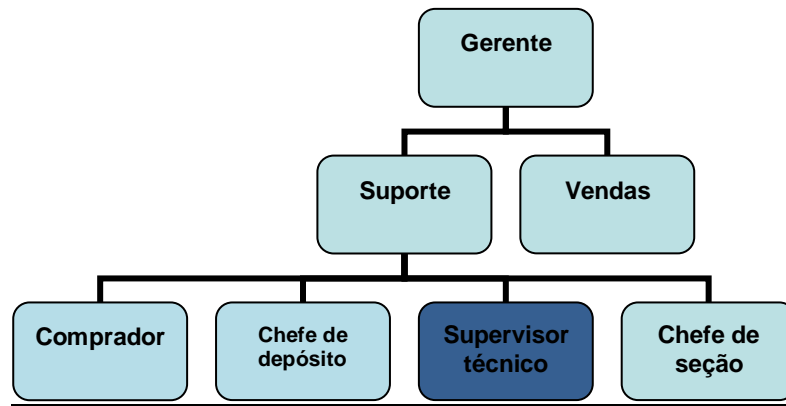
**Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de elaboração de controle de estoque;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de liderar uma equipe de trabalho;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de reter conhecimento;  
 Capacidade de conhecimento de procedimentos técnicos;  
 Capacidade de obter resultados através da liderança;  
 Capacidade de discernimento.





**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO D - Descrição de cargo chefia - Chefe de seção

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Chefe de seção	<b>C.B.O.:</b> 4101-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b> Assistente de campo / mecânico	

**MISSÃO DO CARGO**

Solucionar a necessidade do cliente que busca o conserto de algum produto adquirido na unidade ou nas filiais.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Supervisionam rotinas administrativas, chefiando diretamente equipe de assistência técnica. Coordenam serviços gerais; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos; gerenciam equipe e fazem agendamentos e programações de atividades.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Agendar as entregas de maquinas e equipamento;  
 Agendar as retiradas de maquinas das fabricas fornecedoras;  
 Fazer o atendimento dos clientes com problemas em produtos adquiridos;  
 Repassar prazos de entregas para filiais;  
 Auxiliar indiretamente na venda de maquinários expostos na unidade;  
 Esporadicamente realizar visitas a clientes com algum problema técnico com o produto adquirido.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Cumprir os prazos repassados para os clientes tanto nas entregas quanto na assistência de pós venda;  
 Ser responsável;  
 Ter flexibilidade na delegação de tarefas;  
 Garantir a satisfação do cliente;  
 Buscar o comprometimento de todos os colaboradores.

**REQUISITOS****Responsabilidades:**

**Técnicas:** Repassar as informações com precisão e realizar a cobrança de prazos e pontualidade.

**Administrativas:** Delegar a destinação de cada técnico para a atividade mais adequada.

**Patrimônio:** Controle de estoque de implementos e cuidado com os equipamentos de uso diário.

**Faturamento:** Influencia direta em vendas futuras

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino médio Completo

**Desejável:** Técnico agrícola

**Experiência:** Conhecimento amplo do *mix* de produtos, vivencia de campo e conhecimentos ligados a agricultura.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 20 anos **Estado Civil:** Indiferente **Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Ético, ágil, maleabilidade, resiliência, firmeza, seriedade, humildade, liderança, respeito, comprometimento, proativo.

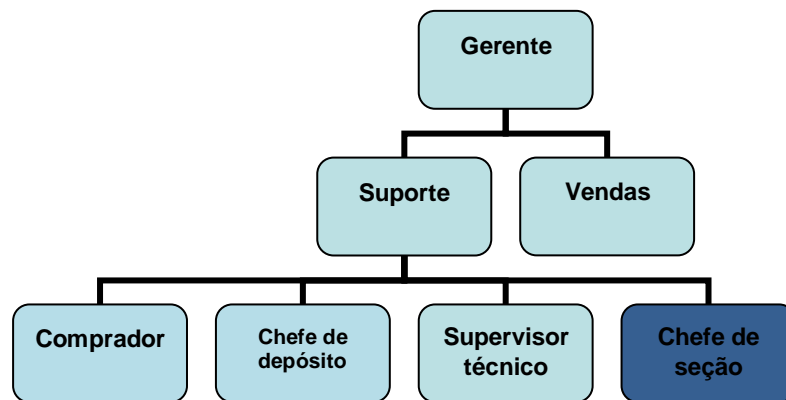
**Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de liderar uma equipe de trabalho;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de transmitir conhecimento;  
 Capacidade de obter resultados através da liderança;  
 Capacidade de discernimento.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO E - Descrição de cargo Chefia - Supervisor de vendas



### DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

<b>Cargo:</b> Supervisor de vendas	<b>C.B.O.:</b> 5201-10
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b> Filiais	

#### MISSÃO DO CARGO

Cobrar a busca do atingimento das metas e fazer o treinamento dos vendedores.

#### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Planejam vendas, atendem clientes e coletam indicadores do mercado consumidor. Supervisionam rotina de equipe de vendas. Recrutam, treinam e avaliam profissionais de vendas de produtos e serviços. Apresentam à gerência os resultados das metas de vendas.

#### ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Cobrar e dar suporte aos vendedores para buscar atingir as metas estabelecidas;  
 Organizar as lojas das filiais;  
 Dar suporte aos vendedores das filiais;  
 Fazer visitas nas filiais;  
 Realizar a prospecção de vendas;  
 Acompanhar a organização das lojas das filiais.

#### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Fazer o treinamento dos vendedores;  
 Avaliar o desempenho dos vendedores;  
 Fazer o fechamento e apresentação das metas a gerência;  
 Atender de forma eficiente os clientes;  
 Auxiliar vendedores internos e das filiais;  
 Buscar o comprometimento de todos os colaboradores.

#### REQUISITOS

##### Responsabilidades:

**Técnicas:** Auxiliar e repassar informações técnicas dos produtos aos vendedores.

**Administrativas:** Gerenciar o controle do atingimento das metas estabelecidas.

**Patrimônio:** Responsável por veículos de uso diário nas visitas a clientes e filias, bem como computador portátil oferecido pela cooperativa.

**Faturamento:** Auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas.

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:****Mínima:** Ensino médio Completo**Desejável:** Curso de gestão em vendas e Informática básica**Experiência:** Experiência de o mínimo 3 anos como vendedor.**Requisitos Pessoais:****Idade:** Acima de 24 anos **Estado Civil:** Indiferente **Sexo:** Indiferente**Características pessoais/ comportamentais:**

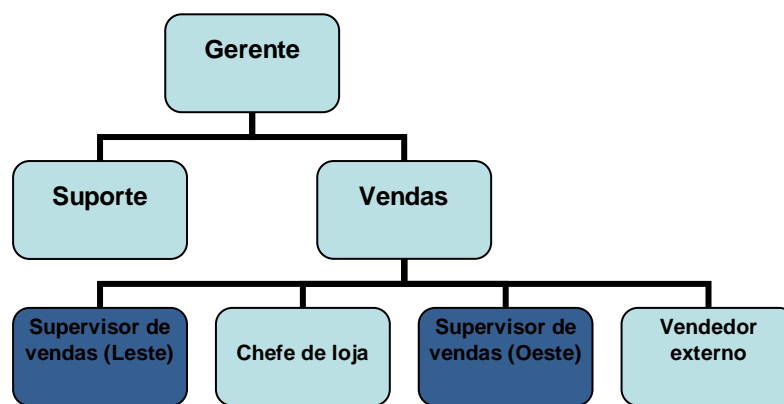
Ético, ágil, interativo, calmo, responsável, honesto, simpático, maleabilidade, presteza, autoconfiança, firmeza, humildade, liderança, respeito, comprometimento, proativo e dinâmico.

**Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de administrar conflitos;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de liderar uma equipe de trabalho;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de conhecimento dos produtos;  
 Capacidade de obter resultados através da liderança;  
 Capacidade de identificação da necessidade do cliente;  
 Capacidade de discernimento.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## ANEXO F - Descrição de cargo Chefia - Vendedor externo

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Vendedor Externo	<b>C.B.O.:</b> 5241-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente	
<b>Supervisiona:</b> Filiais	

**MISSÃO DO CARGO**

Atender os clientes com eficiência e qualidade solucionando sua necessidade e efetuando a melhor venda possível em busca do atingimento das metas estabelecidas.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Vendem produtos e serviços em residências e filiais; planejam e discutem metas e estratégias de venda. Contatam e visitam clientes; demonstram produtos, avaliam o perfil dos clientes e fecham contratos de vendas. Orientam, informam e visitam clientes no pós-venda; acompanham entrega de produtos, requisitam manutenção de produtos. Relacionam-se com as filiais para prospecção de clientes.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Vender;  
 Conversar com o cliente e entender sua necessidade;  
 Ser responsável por determinada região de atendimento;  
 Visitar os clientes;  
 Negociar máquinas e implementos com clientes;  
 Manter contato com as filiais para levantamento de novos negócios;  
 Auxílio aos demais vendedores.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Atender bem o cliente;  
 Solucionar a necessidade do cliente dentro menor espaço de tempo;  
 Concluir o maior número de vendas possível;  
 Conhecer os produtos que estão sendo vendidos;  
 Atingir as metas mensais estabelecidas;  
 Atender com eficiência toda sua região de responsabilidade;  
 Fazer os melhores negócios para o cliente e para a cooperativa;  
 Planejar os roteiros e agendamento de visitas aos clientes.

**REQUISITOS****Responsabilidades:**

**Técnicas:** Auxiliar e repassar informações técnicas dos produtos aos clientes e vendedores das filiais.



**Administrativas:** Gerenciar o controle do atingimento das metas estabelecidas.

**Patrimônio:** Responsável por veículos de uso diário nas visitas a clientes e filias.

**Faturamento:** Auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas.

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Curso técnico de gestão de vendas e técnico agrícola.

**Experiência:** Conhecimento mínimo sobre vendas e dos produtos vendidos e sobre a atividade agrícola.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 22 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Masculino

**Características pessoais/ comportamentais:**

Comunicativo, ser claro no repasse de informações aos clientes, negociador, criativo, autoconfiante, ouvinte, paciente, atencioso, dinâmico, organizado e responsável.

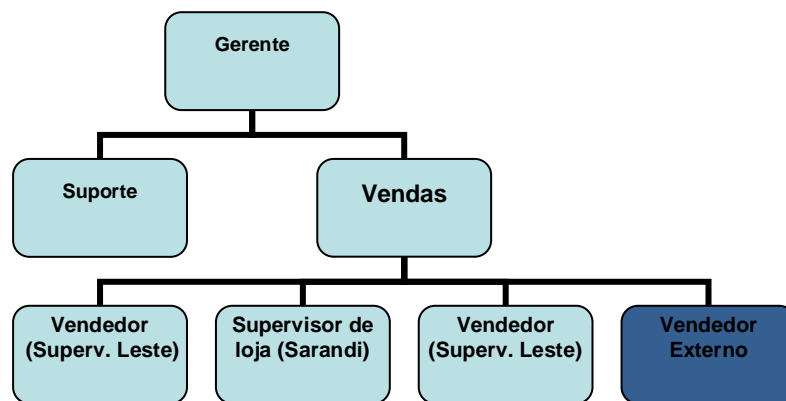
**Competências Gerenciais:**

Capacidade de planejamento;  
 Capacidade de solucionar problemas;  
 Capacidade de negociar preços e prazo;  
 Capacidade para tomar decisões com agilidade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de comunicação;  
 Capacidade de conhecimento dos produtos;  
 Capacidade de fechamento de vendas;  
 Capacidade de elaboração de planos de vendas e de visitas;  
 Capacidade de entendimento do funcionamento dos produtos;  
 Capacidade de repassar corretamente as instruções de uso dos produtos.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO G - Descrição de cargo Secretária

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Secretária	<b>C.B.O.:</b> 4221-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Atender os clientes e fornecedores de forma ágil e precisa com presteza e gentileza e filtrar o repasse de informações a gerencia.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Recepcionam e prestam serviços de apoio a clientes; prestam atendimento telefônico e fornecem informações em escritórios; marcam entrevistas e demais agendamentos e recebem clientes ou visitantes; averiguam suas necessidades e dirigem ao lugar ou a pessoa procurados; agendam serviços; observam normas internas de segurança, conferem documentos; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Organizam informações e planejam o trabalho do cotidiano.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Atender ao telefone;  
 Direcionar ligações de clientes e fornecedores;  
 Dar suporte a gerencia e demais setores;  
 Auxiliar os demais departamentos;  
 Elaborar planilhas e relatórios diversos;  
 Aprovar os encartes e cartazes dos produtos da loja, filiais, eventos e promoções.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Atender bem os clientes pessoalmente e ao telefone;  
 Repassar as informações corretamente;  
 Cuidar dos preços e produtos dos encartes;  
 Elaborar relatórios e planilhas.

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo.

**Desejável:** Curso superior em Administração de Empresas.

**Experiência:** Atendimento ao público e domínio do pacote Microsoft Office.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 20 anos      **Estado civil:** Indiferente      **Sexo:** Feminino

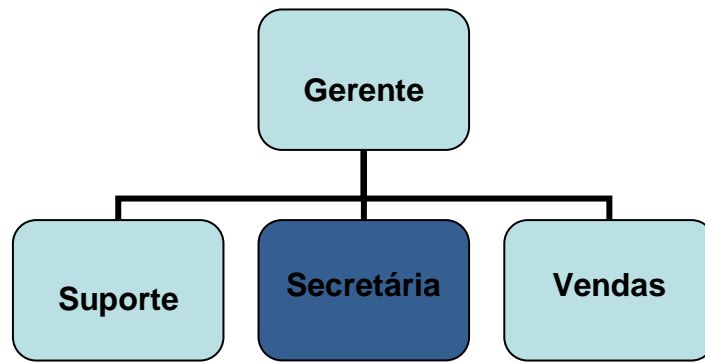
**Características pessoais/ comportamentais:**

Atento, ágil, organizado, responsável, paciente, ético, eficiente, simpático, educado, calmo, pro ativo.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de buscar conhecimento e aperfeiçoamento contínuo;  
 Capacidade de discernimento;  
 Capacidade de entendimento;  
 Capacidade de concentração;  
 Capacidade de atenção;  
 Capacidade de elaboração de documentos e organização.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

<b>Cargo:</b> Auxiliar de escritório	<b>C.B.O.:</b> 4110-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente da Unidade	
<b>Supervisiona:</b>	

### MISSÃO DO CARGO

Realizar as atividades com agilidade e eficiência para garantir o bom atendimento dos clientes e das filiais

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Realizam tarefas diversas referente a notas fiscais de compra e de venda.

### ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Atualizar preços de acordo com as notas;  
 Verificar as margens e tributações;  
 Lançar balanços;  
 Emitir notas de devolução, reclassificação, compra, retorno e garantias;  
 Emitir contra notas;  
 Organizar documentos para licitações e outros;  
 Cadastrar produtos;  
 Elaborar os preços dos encartes e promoções de acordo com as margens e tributações;  
 Fazer a conferencia e lançamento das notas fiscais de compra;  
 Fazer o cadastramento de mercadorias para futura implantação de uma nova forma de lançamentos;  
 Auxiliar os demais departamentos;  
 Elaborar planilhas e relatórios diversos.

### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Realizar as conferencias e lançamentos corretamente;  
 Fazer o cadastramento de todos os produtos;  
 Estar atualizado sempre no que diz respeito a tributações;  
 Verificar as margens de lucro dos produtos;  
 Atender bem os clientes;

### REQUISITOS

#### **Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo.

**Desejável:** Curso superior em Ciências Contábeis.

**Experiência:** Conhecimento de no mínimo 2 anos em contabilidade, lançamento de notas, tributação e legislação.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 20 anos      **Estado civil:** Indiferente      **Sexo:** Feminino

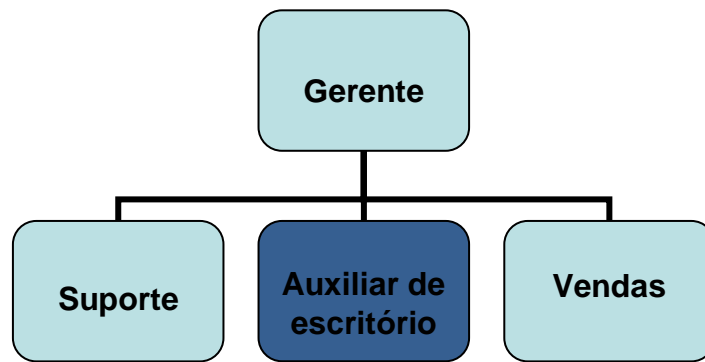
**Características pessoais/ comportamentais:**

Atento, ágil, organizado, responsável, paciente, ético, eficiente.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de buscar conhecimento e aperfeiçoamento contínuo;  
 Capacidade de discernimento;  
 Capacidade de entendimento;  
 Capacidade de concentração;  
 Capacidade de atenção;

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI

<b>Cargo:</b> Auxiliar de carga e descarga	<b>C.B.O.:</b> 7832-25
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Chefe de seção	
<b>Supervisiona:</b>	

### MISSÃO DO CARGO

Fazer a carga e descarga de mercadorias nas filiais de forma correta evitando transtornos.

### DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Preparam cargas e descargas de mercadorias; movimentam e fixam mercadorias e cargas em, caminhões; entregam e coletam encomendas ; manuseiam cargas especiais; reparam embalagens danificadas e controlam a qualidade dos serviços prestados. Operam equipamentos de carga e descarga. Realizam atividades de limpeza e conservação nos depósitos; estabelecem comunicação, emitindo, recebendo e verificando mensagens, notificando e solicitando informações, autorizações e orientações de transporte, embarque e desembarque de mercadorias.

### ATRIBUIÇÕES E TAREFAS

Fazer a coleta e carga do caminhão nos locais especificados de acordo com o cronograma e fazer a devida entrega e descarga das mercadorias nas filiais.

### PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

Carregar de forma correta as mercadorias;  
 Conferir na hora da descarga se a mercadoria esta correta;  
 Cuidar das mercadorias e do caminhão de transporte;  
 Ajustar a carga de modo que nada seja danificado no caminho.

### REQUISITOS

#### **Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:**

**Experiência:** Com carga de descarga de mercadorias em geral

#### **Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 18 anos

**Estado civil:** Indiferente

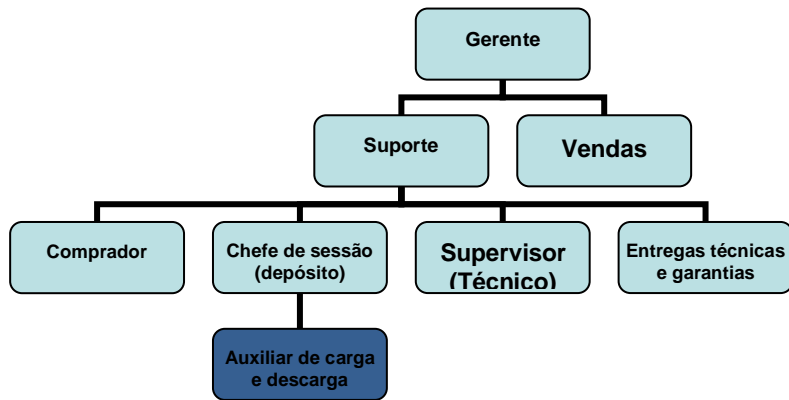
**Sexo:** Masculino

#### **Características pessoais/ comportamentais:**

Responsável, paciente, comprometido, com força de vontade.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de força de trabalho;  
 Capacidade de conhecimento dos produtos;  
 Capacidade de força física;  
 Capacidade de trabalhar em equipe.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## ANEXO J - Descrição de cargo assistente de campo

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Assistente de Campo	<b>C.B.O.:</b> 9131-15
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Chefe de seção	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Atender os clientes com eficiência e qualidade na entrega de produtos e do serviço de assistência técnica.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Realizam manutenção em máquinas pesadas e implementos agrícolas. Preparam peças para montagem de equipamento; realizam manutenções, inspecionam e testam o funcionamento de máquinas e equipamentos. Planejam as atividades de manutenção e registram informações técnicas. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de segurança, qualidade e de preservação do meio ambiente.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Entregar o maquinário adquirido pelos clientes;  
 Montar acessórios;  
 Montar do maquinário que é entregue desmontado pelo fornecedor;  
 Fazer a entrega técnica (demonstrações de funcionamento e explicações pertinentes aos equipamentos e máquinas que estão sendo entregues);  
 Consertar maquinário dentro do prazo de garantia e fora dele,  
 Fazer a regulagem dos equipamentos entregues;  
 Eventualmente auxiliar na montagem de feiras e demonstrações.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Entregar o maquinário em perfeitas condições aos clientes;  
 Atender bem o cliente;  
 Repassar corretamente as características e funcionamento das máquinas e equipamentos entregues ao cliente;  
 Fazer o devido registro das entregas efetuadas a cada cliente;  
 Cuidar os veículos utilizados para realizar as entregas e as máquinas e equipamentos que estão sendo entregues;

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Técnico Agrícola

**Experiência:** Um ano de experiência com concerto, regulagem e manutenção de maquinas em geral, conhecimento em elétrica e hidráulica.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 18 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Masculino

**Características pessoais/ comportamentais:**

Concentrado, postura ética, calmo, comunicativo, ser claro no repasse de informações aos clientes.

**Competências Técnicas:**

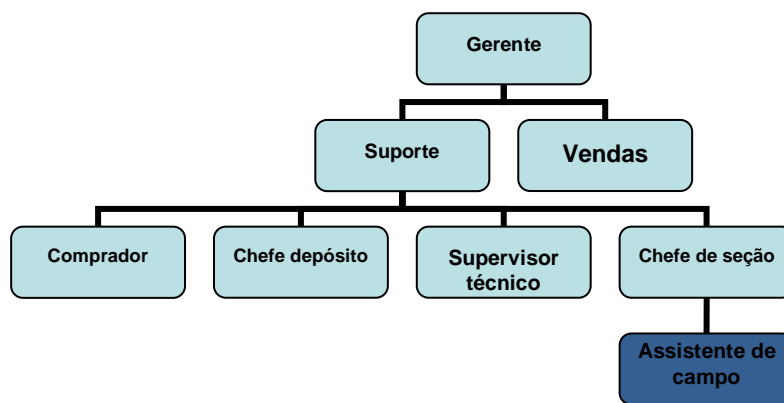
Capacidade de comunicação;

Capacidade de conhecimento dos produtos;

Capacidade de entendimento do funcionamento das maquinas e equipamentos;

Capacidade de repassar corretamente as instruções de uso das maquinas e equipamentos;

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO K - Descrição de cargo mecânico

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Mecânico	<b>C.B.O.:</b> 9192-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Chefe de seção	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Atender os clientes com eficiência e qualidade na entrega de produtos e do serviço de assistência técnica.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Consertam máquinas e equipamentos, requisitando peças para reposição, montando máquinas equipamentos e acessórios, conforme especificações do fabricante. Organizam o local de trabalho para manutenção e avaliam as condições de máquinas e equipamentos. Elaboram propostas de serviços e orçamentos, relacionando causas de defeitos e listando peças para substituição. Trabalham seguindo normas de segurança e qualidade.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Consertar maquinário dentro do prazo de garantia;  
 Solucionar o problema do cliente;  
 Fazer a verificação do possível problema que o equipamento apresenta;  
 fazer a regulagem dos equipamentos como motosserras, roçadeiras, cortadores de grama e outros;  
 Montar acessórios;  
 Encaminhar para o fornecedor os equipamentos que não podem ser consertados na unidade.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Atender bem o cliente dentro do prazo previsto;  
 Conserto dos equipamentos corretamente;  
 Controlar o retorno dos produtos que vão para assistência fora da unidade.

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Técnico em mecânica

**Experiência:** Um ano de experiência com concerto, regulagem e manutenção de maquinas em geral, conhecimento de maquinas e equipamentos agrícolas.

**Requisitos Pessoais:**

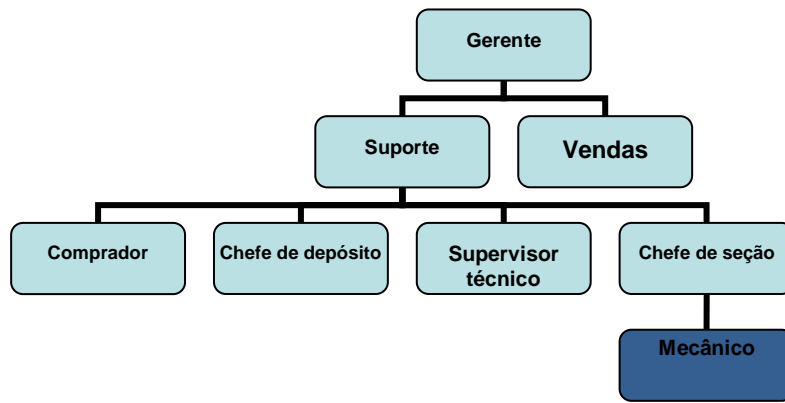
**Idade:** Acima de 24 anos      **Estado civil:** Indiferente      **Sexo:** Masculino

**Características pessoais/ comportamentais:**

Concentrado, postura ética, calmo, comunicativo, responsável, maleável e ouvinte.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de comunicação;  
 Capacidade de conhecimento dos produtos;  
 Capacidade de entendimento do funcionamento das máquinas e equipamentos;  
 Capacidade de trabalhar em equipe.

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO L - Descrição de cargo Vendedor Interno

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Vendedor Interno	<b>C.B.O.:</b> 5211-10
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Supervisor de Loja	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Atender os clientes com eficiência e qualidade solucionando sua necessidade e efetuando a melhor venda possível.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços. Conferem mercadorias mediante nota fiscal e pedido.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Vender;  
 Conversar com o cliente e entender sua necessidade;  
 Atendimento ao público e às filiais (orientações);  
 Emissão de notas dos produtos;  
 Organização da loja;  
 Fazer a reposição de produtos do estoque;  
 Auxílio aos demais vendedores.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Atender bem o cliente;  
 Organizar a loja adequadamente;  
 Solucionar a necessidade do cliente dentro menos espaço de tempo;  
 Concluir o maior número de vendas possível;  
 Conhecer os produtos que estão sendo vendidos;  
 Attingir as metas mensais estabelecidas.

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Técnicas de vendas

**Experiência:** Conhecimento mínimo sobre vendas e dos produtos vendidos

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 18 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Dinâmico, postura ética, calmo, comunicativo, ser claro no repasse de informações aos clientes, negociador, criativo, autoconfiante, ouvinte, paciente, atencioso, organizado e responsável.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de comunicação;

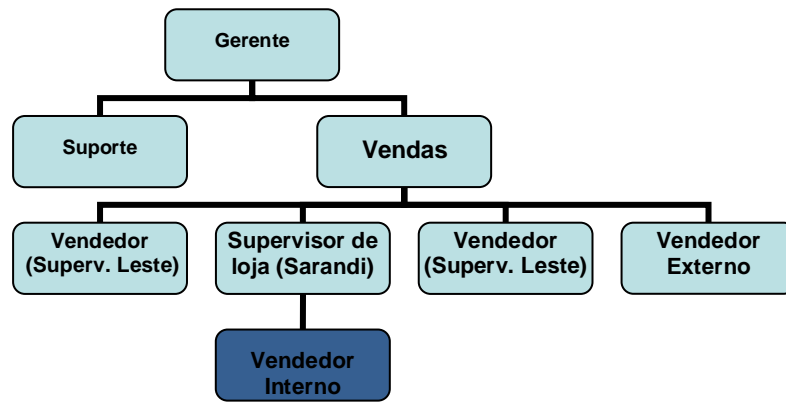
Capacidade de conhecimento dos produtos;

Capacidade de fechamento de vendas;

Capacidade de entendimento do funcionamento dos produtos;

Capacidade de repassar corretamente as instruções de uso dos produtos;

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO M - Descrição de cargo Caixa

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Caixa	<b>C.B.O.:</b> 4211-25
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Supervisor de Loja (Sarandi)	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Fazer o controle financeiro das vendas efetuadas garantindo sempre o melhor atendimento ao cliente.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; atendem o público em geral; processam remessas de produtos; preenchem formulários e planilhas de controle administrativo.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Cobrar os clientes de acordo com a nota fiscal emitida pelo vendedor;  
Fazer o lançamento de notas promissórias;  
Abertura e fechamento de caixa;  
Atendimento de telefone;  
Elaborar planilhas de cobrança e relatórios administrativos.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Fazer o controle financeiro do caixa;  
Atender bem o cliente;  
Fazer os lançamentos corretamente.

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Curso superior em Administração ou Ciências Contábeis.

**Experiência:** Ter trabalhado com algum tipo de sistema gerencial.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** Acima de 18 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Feminino

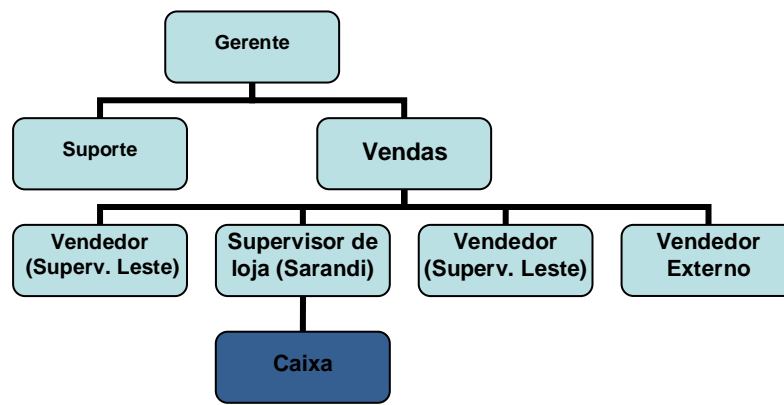
**Características pessoais/ comportamentais:**

Dinâmico, ético, simpático, gentil, calmo, comunicativo, atento, ágil, organizado, responsável, paciente, flexível e honesto.

### **Competências Técnicas:**

Capacidade de comunicação;  
 Capacidade de trabalhar com dinheiro;  
 Capacidade de conhecimento de sistema;  
 Capacidade de entendimento;  
 Capacidade de trabalhar em equipe;

### **ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**



### **ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**

#### **APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos



## ANEXO N - Descrição de cargo Faxineira

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Faxineira	<b>C.B.O.:</b> 5143-20
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e Implentos	
<b>Reporta-se a:</b> Supervisor de Loja (Sarandi)	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO**

Manter sempre o ambiente limpo e organizado para melhor atender os clientes.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Fazem arrumação ou faxina do ambiente interno e externo do estabelecimento. Preparam lanches e bebidas e prestam assistência às pessoas no que diz respeito à higiene e limpeza do local.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Limpar o chão;  
Tirar o pó das bancadas e mesas bem como dos produtos expostos;  
Preparar chá e café para os clientes;  
Fazer a limpeza dos banheiros, escadas, calçadas, vidros e pátio.  
Recolher o lixo e dar a destinação correta.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Deixar tudo limpo e organizado;  
Cuidar dos equipamentos de uso diário.

**REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Não é necessária

**Experiência:** Não é necessária

**Requisitos Pessoais:**

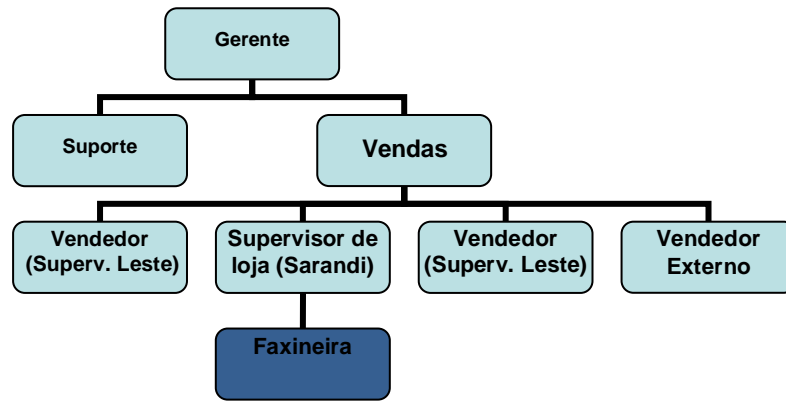
**Idade:** Acima de 18 anos **Estado civil:** Indiferente **Sexo:** Indiferente

**Características pessoais/ comportamentais:**

Paciente, atencioso, organizado, determinado, ágil e perfeccionista.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de organização;  
 Capacidade de força de vontade;

**ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO**

**ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS**
**APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO O - Descrição de cargo Chefia - Gerente

**DESCRIÇÃO DE CARGO UPFI**

<b>Cargo:</b> Gerente Administrativo	<b>C.B.O.:</b> 1421-05
<b>Unidade/Setor:</b> Peças e implementos	
<b>Reporta-se a:</b> Gerente de varejo	
<b>Supervisiona:</b> Setor de suporte / Setor de vendas / Auxiliar de escritório / Secretária	

**MISSÃO DO CARGO**

Fazer os processos ocorrer de forma correta, conforme a política interna da empresa; fortalecer a imagem da cooperativa perante os clientes e associados, formar uma boa equipe de colaboradores que consigam alcançar os resultados propostos pela direção.

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA**

Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais e agrícolas. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

**ATRIBUIÇÕES E TAREFAS**

Compras, análise diária de compras;  
 Concretização de negociações de maior valor/volume;  
 Buscar novidade no mercado para compor o mix de produtos;  
 Acompanhamento do processo de estoque mínimo nas filiais;  
 Acompanhamento diário de entregas de implementos e de pós venda;  
 Análise de crédito para vendas específicas;  
 Negociações e compra de implementos;  
 Cobrança geral de atingimento de metas da unidade e filiais;  
 Análise de mudanças em quadro de funcionários;  
 Acompanhamento de mercado;  
 Auxílio a gerência de varejo em mudanças de layout;  
 Acompanhamento na prospecção das vendas;  
 Auxílio geral em todos os setores.

**PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES**

Fazer os ocorrerem de forma correta;  
 Coordenação da equipe de trabalho;  
 Atingir o faturamento.

**REQUISITOS****Responsabilidades:**

**Técnicas:** Ter conhecimento completo da forma de gestão do cargo exercido.

**Administrativas:** Conhecer os processos administrativos da unidade e da cooperativa.

**Patrimônio:** Responsável por toda a unidade.

**Faturamento:** Atingimento de faturamento de metas e resultados líquidos.

**Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

**Mínima:** Ensino Médio Completo

**Desejável:** Superior completo em administração

**Experiência:** Visão ampla do mercado de varejo. Experiência de no mínimo 2 anos com compra e venda.

**Requisitos Pessoais:**

**Idade:** 30 anos

**Estado civil:** Indiferente

**Sexo:** Masculino

**Características pessoais/ comportamentais:**

Organizado, responsável, ético, dinâmico, proativo, líder, rígido, otimista, persistente, inteligente, visão sistêmica, ambicioso.

**Competências Gerenciais:**

Capacidade de tomada de decisão com agilidade;

Capacidade de liderança;

Capacidade de planejamento;

Capacidade de realizar negociações;

Capacidade para cobrar dos colaboradores o seguimento das normas e diretrizes da cooperativa

Capacidade de administrar conflitos.

**Competências Técnicas:**

Capacidade de discernimento.

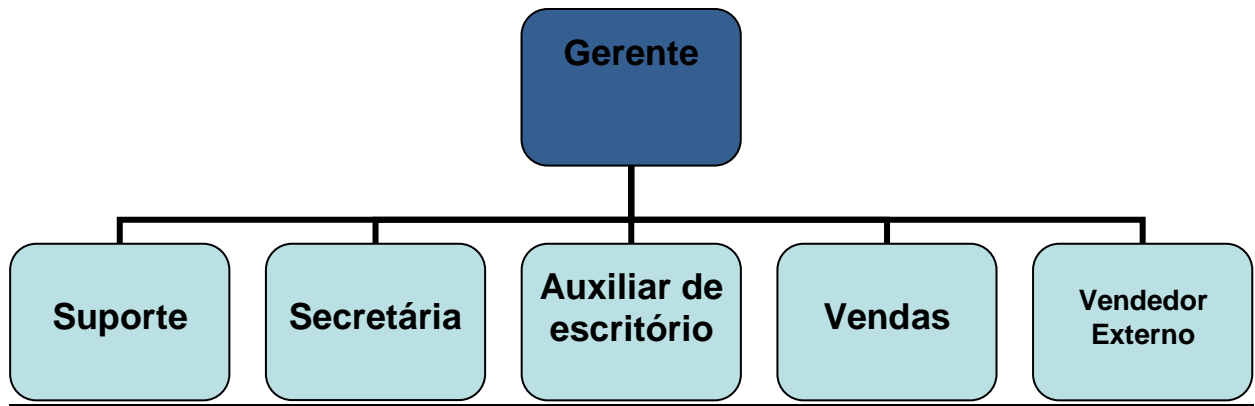
Capacidade de conhecimento de mercado e produtos.

Capacidade de manter o foco;

Capacidade de negociação;

Capacidade de aplicar feedback;

Capacidade de resolver problemas e encontrar soluções imediatas.



ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS

### APROVAÇÃO

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO P - Entrevista para análise de cargos Chefia

### Roteiro para aplicação de entrevista

Esta entrevista tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, da Acadêmica Vanesca Signor, sob orientação do Prof. Me. Nelson Germano Beck. A presente entrevista é uma análise de cargo o qual visa determinar as obrigações do mesmo, bem como as características necessárias para ocupa-lo. Gostaria de deixar bem claro que não se trata de como você enquanto colaborador está desempenhando sua atividade, mas quais as competências reais que o cargo exige de um profissional.

Espero sua colaboração respondendo o mais verdadeiro possível às perguntas que seguem.

### Descrição do cargo

Entrevistado \_\_\_\_\_

1. Cargo:
2. C.B.O.:
3. Unidade/Setor: **Peças e Implentos**
4. Superior imediato:
5. Cargos subordinados:
6. Qual a missão do cargo que você desempenha na cooperativa?

---



---



---

7. Descreva as atividades que devem ser desempenhadas pelo ocupante deste cargo.

---



---



---

8. Quais são as atribuições e tarefas que este cargo deve desempenhar no dia a dia ou mesmo atividades que são da competência deste cargo, mas que são desempenhas esporadicamente, para o cumprimento das atividades de sua competência?

---

---

---

---

9. Descreva as responsabilidades principais competentes a este cargo.

---

---

---

10. Com relação aos requisitos necessários para o bom desempenho desde cargo, responda com relação às principais responsabilidades:

-Técnicas: (repassa de informações técnicas a possíveis subordinados)

---

---

-Administrativas: (desempenhar funções administrativas e de delegação de atividades)

---

---

-Patrimônio: (Ex: Responsável pelos computadores...)

---

---

-Faturamento: (Necessidade de atingir metas)

---

---

Em relação a Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:

11. Qual a formação mínima necessária para desempenhar este cargo com eficiência?

---

12. Qual a formação desejável necessária para desempenhar este cargo com eficiência?

---

13. Quais as experiências prévias necessárias para desempenhar o cargo?

---

14. Com relação aos requisitos pessoais:

Idade:      Estado civil:      Sexo:

15. Quais as características pessoais/ comportamentais que são necessárias para ocupar este cargo?

---

---

---

16. Que competências gerenciais este cargo exige?

---

---

---

17. Que competências técnicas este cargo exige?

---

---

---

18. Qual o posicionamento do seu cargo no organograma de localização?

---

---

---



## ANEXO Q - Entrevista para análise de cargos Não chefia

### Roteiro para aplicação de entrevista

Esta entrevista tem como finalidade servir de subsídio para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, da Acadêmica Vanesca Signor, sob orientação do Prof Me. Nelson Germano Beck. A presente entrevista é uma análise de cargo o qual visa determinar as obrigações do mesmo, bem como as características necessárias para ocupá-lo. Gostaria de deixar bem claro que não se trata de como você enquanto colaborador está desempenhando sua atividade, mas quais as competências reais que o cargo exige de um profissional.

Espero sua colaboração respondendo o mais verdadeiro possível as perguntas que seguem.

### Descrição do cargo

Entrevistado \_\_\_\_\_

1. Cargo:
2. Unidade/Setor: Peças e Implentos
3. Superior imediato:
4. Qual a missão do cargo que você desempenha na cooperativa?

---



---



---

5. Descreva as atividades que devem ser desempenhadas pelo ocupante deste cargo.

---



---



---

6. Quais são as atribuições e tarefas que este cargo deve desempenhar no dia a dia ou mesmo atividades que são da competência deste cargo mas que são desempenhas esporadicamente, para o cumprimento das atividades de sua competência?

---

---

---

7. Descreva as responsabilidades principais competentes a este cargo.

---

---

---

Em relação à Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:

8. Qual a formação mínima necessária para desempenhar este cargo com eficiência?

---

9. Qual a formação desejável necessária para desempenhar este cargo com eficiência?

---

10. Quais as experiências prévias necessárias para desempenhar o cargo?

---

11. Com relação aos requisitos pessoais:

Idade:            Estado civil:    Sexo:

12. Quais as características pessoais/ comportamentais que são necessárias para ocupar este cargo?

---

---

---

---

13. Que competências técnicas este cargo exige?

---

---

---

14. Qual o posicionamento do seu cargo no organograma de localização?

## ANEXO R - Modelo descrição de cargo Chefia

**DESCRIÇÃO DE CARGO**

<b>Cargo:</b>	<b>C.B.O.:</b>
<b>Unidade/Setor:</b>	
<b>Reporta-se a:</b>	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA****ATRIBUIÇÕES E TAREFAS****PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES****REQUISITOS****Responsabilidades:****Técnicas:****Administrativas:****Patrimônio:****Faturamento:****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:****Mínima:****Desejável:****Experiência:****Requisitos Pessoais:****Idade:****Estado civil:****Sexo:****Características pessoais/ comportamentais:****Competências Gerenciais:**

**Competências Técnicas:****ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

## ANEXO S - Modelo descrição de cargo Não chefia

**DESCRIÇÃO DE CARGO**

<b>Cargo:</b>	<b>C.B.O.:</b>
<b>Unidade/Setor:</b>	
<b>Reporta-se a:</b>	
<b>Supervisiona:</b>	

**MISSÃO DO CARGO****DESCRIÇÃO SUMÁRIA****ATRIBUIÇÕES E TAREFAS****PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES****REQUISITOS****Formação Escolar e Aperfeiçoamento Profissional:**

Mínima:

Desejável:

**Experiência:****Requisitos Pessoais:**

Idade:

Estado civil:

Sexo:

**Características pessoais/ comportamentais:****Competências Técnicas:****ORGANOGRAMA DE LOCALIZAÇÃO****ÁREA RESERVADA À RECURSOS HUMANOS****APROVAÇÃO**

Emissor	Gestor	Rec. Humanos

